



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar en beneficio de los  
estudiantes del 4° grado de Secundaria de la I.E. “Aurora  
Inés Tejada” Abancay, 2018

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de la Educación

**AUTOR:**

Br. Alex Teves Ccanre

**ASESOR:**

**Dr.CIRILO HUAMAN ALBITES**

**SECCIÓN:**

Ciencias de la Educación

**LINEADE INVESTIGACIÓN**

Administración Educativa

**PERÚ- 2018**

## JURADO



---

Mg. RAMIREZ VILLAFUERTE, Gloria Nohemí

Presidente



---

Mg. VILCA HUAYTA, Oliver Amadeo

Secretario



---

Dr. HUAMAN ALBITES, Cirilo

Vocal

## **DEDICATORIA**

A la memoria de mi padre Don Alejandro, mi madre Doña Gumercinda, mis queridísimos hijos Kevin y Maricielo, mi esposa Nancy y mis hermanos Teófilo y Ruthy.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterno agradecimiento a mi esposa Sra. Nancy Yupanqui a mis hijos Kevin y Maricielo así como a la universidad César Vallejo que a través de sus docentes supo motivarme para llegar a optar el grado de Magíster en Administración de la Educación

## **Declaración de autenticidad**

Yo, Alex Teves Ccanre, estudiante del Programa de Maestría de la Escuela de Postgrado de la universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 31039864 con la tesis titulada: "Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar en beneficio de los estudiantes del 4° grado de Secundaria de la I.E. "Aurora Inés Tejada" Abancay, 2018"

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría
2. He respetado las Normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas

Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

3. La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta o de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 17 de mayo del 2018

Alex Teves Ccanre

DNI N°31039864

A blue ink signature is written inside a large, hand-drawn blue circle. To the right of the circle is a blue ink fingerprint.

## **Presentación**

Señores miembros del jurado, presento ante Ustedes la tesis titulada: “Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar en beneficio de los estudiantes del 4° grado de Secundaria de la I.E. “Aurora Inés Tejada” Abancay, 2018”

La Institución Educativa “Aurora Inés Tejada”, fue creada como “Escuela Fiscal”, el 08 de marzo de 1877. En sus inicios funcionaba en la Av. Enrique Pélach; Se traslada al actual local de la I. E. “Manuel Jesús Sierra Aguilar”, como “Escuela de Mujeres de la Esperanza”.

En 1900 tomó como Centro principal el actual local del Jr. Arequipa del N° 101, inmueble cedida por la familia Larrea, en el año de 1905, la Institución Educativa sube de categoría tomando el nombre de Escuela de Mujeres de Segundo Grado N° 662. En 1954 se crea el nivel primario de adultos, dando acceso a las personas de escasos recursos económicos y que trabajan durante el día, pudiendo así, recibir una educación en iguales condiciones.

En el gobierno del Presidente Juan Velasco Alvarado, con la aplicación de la reforma educativa, se aumentaron los servicios hasta el noveno grado de Educación Laboral, abarcando los nueve grados de estudio, primer ciclo, segundo ciclo y tercer ciclo, en la actualidad corresponden al nivel secundario de jóvenes y adultos.

El 09 de abril de 1955, por la Resolución N° 3055, es cambiado de denominación por la “Pre vocacional de Mujeres” N° 662, hasta el 01 de abril de 1971.

Durante la reforma educativa toma el nombre de Escuela Primaria de Menores N° 55002 “Aurora Inés Tejada”, en memoria y agradecimiento a la señorita Aurora Inés Tejada Pinto, quien entregó su vida con vocación de servicio como maestra y directora de la Institución durante 35 años. Ella fallece el 12 de Julio de 1947, quedando como fecha de Aniversario de la Institución Educativa.

En 1982 brinda sus aulas al Colegio Secundario de Menores “Señorita la Salle”, después de reorganización, opta el nombre de Colegio Secundario de Menores “Aurora Inés Tejada” con la Resolución Zonal N° 0018 del 14 de febrero de 1984.

Se realiza la presente investigación con el fin de establecer la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar en las estudiantes del cuarto grado de Secundaria de ésta institución educativa, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Título de la Universidad César Vallejo, para obtener el grado académico de Magister en Administración de la Educación.

Esperando cumplir con los requisitos de  
aprobación. Alex Teves Ccanre

## Índice

Página del Jurado	II
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Declaratoria de autenticidad	V
Presentación	VI
Indice	VII
Resumen	VIII
Abstract	
<b>XI . INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Antecedentes	13
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	15
1.3. Justificación	31
1.4 Problema	31
1.5 Hipótesis	32
1.6 Objetivos	33
<b>II.MARCO METODOLÓGICO</b>	
2.1 Variables	
2.2 Operacionalización de variables	35
2.3 Metodología	34
2.4 Población, muestra y muestreo	37
2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
2.6 Método de análisis de datos	40
2.7 Aspectos éticos	40
<b>III. RESULTADOS</b>	40
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	51
<b>V. CONCLUSIONES</b>	51
<b>VI. REFERENCIAS</b>	52
<b>VII. ANEXOS</b>	
Artículo Científico	
Matriz de consistencia Instrumento	
Certificación de validación del instrumento	
Data y alfa Cron Bach de la prueba	
Data Excel del cuestionario de encuesta al grupo muestra	



## Índice de tablas

	<b>Página</b>
Tabla1 . Operacionalización variable Liderazgo Pedagógico	35
Tabla2 . Operacionalización variable Gestión Escolar	36
Tabla3 . Población objeto de estudio	37
Tabla4 . Cálculo del tamaño muestral	38
Tabla5 . Escala de Likert	39
Tabla6 . Resumen de procesamiento de casos	39
Tabla7 . Estadística de Fiabilidad, Alfa de Cron Bach	39
Tabla 8. Distribución de frecuencia Liderazgo Pedagógico	41
Tabla 9. Distribución de frecuencia dimensión Establece metas y expectativas	42
Tabla10. Distribución de frecuencia variable Planifica coordina y evalúa el Aprendizaje	43
Tabla11. Distribución de frecuencia dimensión Asegura un entorno ordenado	44
Tabla12. Distribución de frecuencia dimensión Progreso anual de los Aprendizajes de los estudiantes de la IE.	45
Tabla13. Distribución de frecuencia dimensión Cumplimiento de la Calendarización planificada	46
Tabla14. Distribución de frecuencia dimensión Clima Institucional	47
Tabla 15. Correlación entre las variables Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar	48
Tabla 16. Correlación entre la variable Liderazgo Pedagógico y la dimensión Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la IE.	49
Tabla 17. Correlación entre la variable Liderazgo Pedagógico y la dimensión Cumplimiento de la calendarización planificada.	49
Tabla18. Correlación entre la variable Liderazgo Pedagógico y la dimensión Clima Institucional.	50
Tabla19 . Niveles de relación entre variables	50

## Índice de Gráficos

	<b>Página</b>
Gráfico 1. Diagrama de barras Liderazgo Pedagógico	41
Gráfico 2. Diagrama de barras dimensión Establece metas y expectativas	42
Gráfico 3. Diagrama de barras variable Planifica coordina y evalúa el Aprendizaje	43
Gráfico 4. Diagrama de barras dimensión Asegura un entorno ordenado	44
Gráfico 5. Diagrama de barras dimensión Progreso anual de los Aprendizajes de los estudiantes de la IE.	45
Gráfico 6. Diagrama de barras dimensión Cumplimiento de la calendarización Planificada	46
Gráfico 7. Diagrama de barras dimensión Clima Institucional	47

## Resumen

El presente trabajo de investigación denominado: “El Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar de los docentes del 4° grado en la I.E. Secundaria “Aurora Inés Tejada” de Abancay, 2018”. Tiene como objetivo general: “Establecer la relación entre el Liderazgo Pedagógico y la Gestión Escolar de los docentes del 4° grado en la IE Secundaria “Aurora Inés Tejada” de Abancay, 2018.

Es importante saber el grado de correlación que existe entre las dos variables, así como también la correlación entre la variable Liderazgo Pedagógico y cada una de las Dimensiones de la segunda variable que es Gestión Escolar.

La Metodología corresponde al diseño no experimental, transversal descriptivo correlacional. Los Métodos empleados fueron: la observación. La población es de 120 y el grupo muestra de 92 estudiantes. Los datos se recolectaron mediante la encuesta con un instrumento de 50 preguntas para las dos variables, empleando estadísticos como Alfa de Cron Bach, coeficiente de Spearman. La hipótesis general queda comprobada por Spearman  $r = ,868^{**}$  con lo que se afirma que existe correlación positiva alta entre las dos variables.

Leithwood (1999) dice que el Liderazgo transformacional es el más idóneo para las escuelas, y para Escamilla (2006) el director debe tener preparación óptima para realizar gestión de calidad. Sin estas variables los estudiantes y maestros se perjudican.

Palabras claves: Liderazgo Pedagógico, Gestión Escolar.

## **Abstract**

The general objective of this research is to determine the relationship that exists between the Pedagogical Leadership and the School Management of teachers of the 4th grade in the I.E. Secondary "Aurora Inés Tejada" of Abancay, 2018.

In this educational institution, never before had an investigation of a similar process been carried out, hence the importance of this research in order to determine the degree of correlation between the variables under study.

The Methodology corresponds to the non-experimental, cross-descriptive, correlational design. The methods used were: observation. The population is 120 and the group shows 92 students. The data were collected through the survey with a 50-question instrument for the two variables, using statistics such as Cronbach's Alpha, Spearman's coefficient. The general hypothesis is verified by Spearman  $r = .868^{**}$  with which it is affirmed that there is a high positive correlation between the two variables.

Leithwood (1999) says that Transformational Leadership is the most suitable for schools, and for Escamilla (2006) the director must have optimal preparation for quality management. Without these variables, students and teachers are harmed.

Keywords: Pedagogical Leadership, School Management.

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **Antecedentes**

#### **1.1. Realidad problemática**

La Institución Educativa Secundaria “Aurora Inés Tejada” durante su existencia a forjado estudiantes líderes que hoy en día desempeñan ese liderazgo en diferentes campos del quehacer humano, de allí la necesidad de saber el grado de correlación entre el liderazgo de los docentes en la gestión escolar que se interpreta como los resultados del trabajo que realizan los docentes con las estudiantes sobretodo de un grado intermedio como es de Cuarto grado de secundaria, que nos permita saber el grado de correlación que existe entre las dos variables.

Es necesario aclarar que las dos variables pueden tener la correlación en ambos sentidos, lo que implica que la correlación no está direccionado únicamente en un solo sentido.

La gestión escolar en la institución está orientado a saber en este trabajo cuanto se logra en forma porcentual en el Progreso anual de los aprendizajes, es decir el grado de eficiencia académica que logran o no las estudiantes, que se refleja con el número de aprobados o desaprobados, del mismo modo otro eje de la gestión escolar es el cumplimiento de la calendarización planificada, en fin con esta dimensión se reconoce en que medida se cumplen las diferentes actividades planificadas al inicio de cada año escolar, entendiendo que se refiere a las actividades curriculares y extracurriculares, donde participan los miembros de la comunidad educativa, que si bien se sabe, la institución educativa Aurorina se caracteriza siempre por participar en diferentes eventos programados por el Ministerio de Educación, y con buenos resultados cuando estas se tratan de competencias inter instituciones educativas.

En la tercera dimensión de la gestión escolar nos referimos al clima institucional, que enmarca la convivencia escolar entre los miembros de la institución educativa como relación de convivencia entre estudiantes, entre docentes, entre estudiantes y docentes, que finalmente enmarcan el tipo de clima institucional que puede ser favorable o desfavorable para la buena marcha de la gestión educativa.

## **1.2. Trabajos previos**

Existen estudios anteriores referidos a las variables que en la presente investigación se asume, realizados en diferentes contextos.

### **1.2.1 Trabajos previos de nivel internacional**

- Ortiz A. (2014) con la Universidad Pedagógica Nacional “Francisco Morazán” de Tegucigalpa- Guatemala, hizo un estudio a nivel de post grado, titulado “El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemesia Portillo y José Cecilio del Valle Municipio del Distrito Central”. El tipo de investigación fue descriptiva no experimental. Para ello se aplicó un instrumento similar al test de Likert de 29 ítems, con 4 escalas, para directores y otro para docentes, pero considerando las mismas sub variables del liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa: gestión escolar, supervisión, planificación, gestión académica, Entre las conclusiones destaca que el liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica, es de vital importancia para planificar, llevar a cabo la transformación e innovaciones de los mismos, para lograr la mejora de los aprendizajes en los alumnos. De acuerdo a los resultados, la gestión ha programado acciones para promover la identidad, principios, valores en los centros de EB, esto tiene una relación con la visión y misión, además hay participación significativa en la elaboración de los objetivos estratégicos. Además se percibe que la relación Director- docente está en igualdad de condiciones, porque se deduce que hay un liderazgo aceptable y un buen trato en la relación de trabajo. Además se concluye que existe un clima favorable para el trabajo en equipo.
- Solís S. (2010) realizó una investigación a nivel de post grado titulado “La influencia del liderazgo en la gestión escolar”, el cual estuvo orientado por el Instituto Politécnico Nacional de México DF. Estuvo orientado a demostrar la forma en la que influye el tipo de liderazgo directivo en los resultados de gestión escolar. Es un estudio descriptivo explicativo correlacional. Se determinaron los tipos de liderazgo que los directivos ejercen en sus funciones administrativas.

### **1.2.2 Trabajos previos de nivel nacional**

- Mestanza (2017) realizó un estudio a nivel de post grado con la Universidad Inca Garcilaso De la Vega, titulado “Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la IE ‘San Antonio de Jicamarca’, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana. El objetivo general de este estudio de investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes. Como objetivos específicos, identificar la relación entre la capacidad en la gestión institucional y el desempeño profesional de los docentes, la habilidad en el manejo administrativo de los recursos educativos y el desempeño profesional de los docentes y la competencia en la orientación de los procesos pedagógicos y el desempeño profesional de los docentes. Es una investigación de Tipo Descriptivo que pretende medir o recoger información de manera independiente sobre las variables a fin de conocer cómo se relacionan éstas; es decir, si existe una relación asociativa o funcional entre las dos variables. Tiene un diseño transversal correlacional, que se limita a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad. La muestra estuvo constituida por 58 integrantes de la comunidad educativa; es decir, por 1 director, 1 subdirectora y 56 docentes. Los instrumentos empleados fueron el cuestionario sobre liderazgo pedagógico del director y la ficha de observación del desempeño profesional docente. Como conclusión se ha demostrado que sólo el 46,04% de los docentes considera que el director gestiona con eficiencia la IE, 55,10% que cuenta con habilidad en el manejo administrativo de los recursos y 44,90% que posee competencia en la orientación de los procesos pedagógicos. No obstante, su desempeño profesional aún no corresponde a la de un director líder pedagógico. También se ha demostrado que las y los docentes de son competentes en su desempeño profesional, es decir, son eficientes en los procesos de elaboración y ejecución de las unidades didácticas y/o sesiones de aprendizaje, así como en la evaluación del rendimiento de las

y los estudiantes. Finalmente, existe una relación significativa entre la capacidad en la gestión institucional, liderazgo pedagógico y orientación de los procesos pedagógicos por parte del director de la Institución Educativa y el desempeño profesional docente.

- Lecaros R. (2017) con la Universidad Cesar Vallejo realizó una investigación a nivel de post grado, titulado “Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino – 2017”. Tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre ambas variables, por tanto tiene un diseño de estudio correlacional. La muestra de estudio estuvo conformada por 63 docentes de la Institución Educativa. Los resultados obtenidos señalaron que: existe relación directa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente con un coeficiente de correlación de 0,758 (Rho de Spearman). Así mismo, existe una relación entre las variables desempeño docente y la dimensión metas y expectativas, la dimensión uso estratégico de los recursos, la dimensión planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza, la dimensión promoción y participación en el aprendizaje y la dimensión garantía de un entorno ordenado. Estos resultados coinciden con los resultados descriptivos donde la variable liderazgo pedagógico se encuentra en un nivel regular con un 61, 9% y también el desempeño docente en un nivel regular con un 65,08%.
- García L. (2017) hizo un estudio a nivel de post grado con la Universidad César Vallejo, titulado “Liderazgo pedagógico y gestión escolar centrada en los aprendizajes, Red 09, UGEL05, San Juan de Lurigancho-2017”. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre liderazgo pedagógico y gestión escolar centrada en los aprendizajes. La muestra censal consideró toda la población, en los cuales se ha empleado la variable: Liderazgo pedagógico y gestión escolar centrada en los aprendizajes. El diseño aplicado fue no experimental correlacional. Se aplicó el instrumento: cuestionario de Liderazgo pedagógico y gestión escolar centrada en los aprendizajes en la escala de Likert (Ninguno)



(Uno que otro) (Algunos) (Muchos) (Todos), que permitió entregar información acerca de Liderazgo pedagógico y gestión escolar centrada en los aprendizajes del usuario en sus distintas dimensiones. La investigación concluye que existe relación positiva entre las variables.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 La gestión escolar**

##### **1.3.1.1 Idea de gestión**

El vocablo gestión, según el diccionario significa acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa. También significa, conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

La gestión es comprender e interpretar los procesos de la acción humana en una organización. La gestión trata de la acción humana. Toda acción humana está orientada a conseguir un objetivo y para ello se debe disponer de ideas estructuradas. Entonces la gestión es la capacidad de poner en marcha las ideas para lograr lo que se desea. La gestión se realiza en todos los ámbitos, personales, familiares, sociales, políticos; en el nivel micro y macro, en diversos niveles de complejidad.

UNESCO (2014) en un Manual para Directores del Perú, distingue diversas perspectivas que enfocan el significado del término de gestión. Así, desde la perspectiva de movilización de recursos, la gestión es la “capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea” (p. 21); desde la perspectiva de priorización de procesos, la gestión es la “generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra” (p.21). Por otra parte, desde la perspectiva de la interacción, la gestión es “capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización” (p. 21); y desde la perspectiva de la comunicación, la gestión es “la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción” (p.21).

En todas estas definiciones, se observa un elemento propositivo, un fin como común denominador de toda acción humana.

En el ámbito de la acción educativa la gestión permite operativizar las políticas y los ideales educativos. Sin la gestión, la educación solo quedaría como teoría, solo como tal.

#### **1.3.1.2 ¿En qué consiste la gestión escolar?**

De manera general se confunde la gestión escolar con la gestión educativa. Se debe precisar que lo educativo se entiende de manera genérica; refiere a la gestión que se realiza en diferentes niveles de decisión desde el nivel más alto, gobierno hasta lo que se realiza en una escuela. Sin embargo, el vocablo 'escolar' deriva de escuela, por tanto, refiere a la gestión que se realiza solo a nivel de la escuela o la institución educativa.

Según MINEDU (2015) la gestión escolar consiste en “prácticas que permitan generar condiciones favorables y asegurar los aprendizajes en la IE” (p. 11)

La idea anterior de gestión escolar está centrada en el aprendizaje. Significa que la gestión escolar puede estar centrada en distintas variables tales como: la administración, la infraestructura, la convivencia, etc.

#### **1.3.1.3 Tendencias actuales de la gestión escolar**

a) **Calidad total:** Total Quality Management-TQM. La calidad está orientado al esfuerzo en la satisfacción de los clientes, los usuarios. La gestión de la calidad total no solo se refiere a hacer las cosas bien, sino hacer lo que se debe hacer. Errores respecto a la calidad:

- Que la calidad significa excelencia, lujo, brillo
- Que la calidad es intangible(que no se puede medir)
- Que los problemas de calidad son originados por los empleados.
- Que la calidad se crea en el departamento de calidad

- b) Reingeniería:** Implica cambios en procesos, en personal y en tecnología. “Borrarlo todo y empezar de nuevo”.
- c) Benchmarking:** Es un proceso sistemático y continuado para evaluar los productos y procesos de trabajo de las organizaciones.
- d) Filosofía japonesa:** sentido de pertenencia al grupo, tendencia a la humildad personal, responsabilidad por el grupo, voluntad de trabajar arduamente, perseverancia en los objetivos, fuerte valoración de la educación, decisiones de abajo hacia arriba y en consenso, compartir información.
- e) Empowerment:** Es el proceso de empoderamiento a los subordinados en equipo. Es la asignación al personal el derecho a actuar y tomar decisiones, esto es el liderazgo participativo.
- f) Downsizing:** Implica una reducción del tamaño de la organización, para mejorar el servicio.
- g) Outsourcing:** Consiste en hacer lo que uno sabe mejor y subcontratar los demás.
- h) Gerencia estratégica:** Función innovadora del gerente o director en base a la misión y visión institucional y los factores del entorno.

#### **1.3.1.4 Dimensiones de la gestión escolar**

El quehacer educativo en la escuela busca un propósito, un objetivo, un fin. La escuela cumple una misión, un encargo de la sociedad, a través del ministerio de educación. Como tal, para cumplir este encargo requiere realizar la gestión correspondiente.

Existen diversas formas de comprender las dimensiones de la gestión escolar:

##### **A. Dimensiones desde la perspectiva clásica**

UNESCO (2011), considerando que el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en el quehacer

diario de la escuela, entre ellos, los miembros de la comunidad educativa, las relaciones que se generan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes, identifica que entre estas acciones se distinguen actividades de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria, tomando en cuenta las propuesta de Frigerio y otros (1992).

#### **a) Dimensión institucional**

Según UNESCO (2011), esta dimensión permite identificar “las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución” (p. 35).

Esta dimensión permite el análisis de las acciones referidas a la estructura organizacional de cada centro educativo, el estilo de funcionamiento, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios. También se identifica las formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad educativa, los protocolos, los rituales, etc. Esto es la cultura escolar.

En la dimensión institucional se observan y se analizan las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión, así como los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no órganos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

#### **b) Dimensión pedagógica**

Esta dimensión “refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje” (UNESCO, 2011, p. 36).

La dimensión pedagógica permite analizar el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las

estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Según la misma referencia, comprende también los aspectos relacionados al desempeño pedagógico del docente: las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de programas curriculares, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

### **c) Dimensión administrativa**

En esta dimensión se incluyen la administración de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa. También, en esta dimensión se observa el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Por otra parte en esta dimensión se analiza la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación del mobiliario, equipos e infraestructura; la organización de la información y el archivo documentario de la institución; la administración de los ingresos y egresos relacionados al quehacer educativo (UNESCO, 2011)

### **d) Dimensión comunitaria**

Según UNESCO (2011), por esta dimensión la institución educativa “se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria” (p. 36).

Por esta dimensión, se analiza las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los

padres de familia y organizaciones comunales-campesinas, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. y, la forma cómo se establecen las alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

## **B. Dimensiones desde la perspectiva de la eficacia escolar (propuesta de MINEDU)**

MINEDU (2015) a través de un Manual para directores hace conocer la “nueva ruta de la gestión escolar que...permitirá fortalecer el liderazgo pedagógico, asegurando las condiciones para lograr mejores aprendizajes en niñas, niños y adolescentes, sin que nadie se quede atrás” (p. 9).

Esta propuesta de gestión escolar propone el cumplimiento de Compromisos de Gestión “con la intención de promover y garantizar las condiciones que aseguren el logro de los aprendizajes” (MINEDU, 2015, p. 10).

MINEDU (2015) considera que esta propuesta se justifica en “las diversas investigaciones latinoamericanas sobre eficacia escolar que han evidenciado la existencia de una serie de variables que afectan el rendimiento académico de los estudiantes en la región, estas pueden ser modificadas desde la gestión de la IE” (p. 11). Ellos citan a diversos estudios realizados tales como: Factores asociados al logro cognitivo de los estudiantes de América Latina y el Caribe (Treviño, 2014), Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar (Murillo, 2007), así como los resultados del informe McKinsey del año 2013. MINEDU (2015) concluye que “tales estudios expresan la existencia de variables relacionadas directamente con el docente así como otras que inciden a nivel de la IE” (p. 11).

Desde esta perspectiva la gestión escolar “requiere prácticas que permitan generar condiciones favorables y asegurar los aprendizajes en la IE... (Siendo) fundamental el liderazgo del director para

concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en ese cambio educativo” (MINEDU, 2015, p. 11)

A estas prácticas el Ministerio de Educación ha denominado como Compromisos de Gestión. Cada uno de los Compromisos consta de uno o dos indicadores, según sea el caso, los cuales permiten verificar el logro de la meta planteada.

En el año 2015, MINEDU a través de la Norma Técnica estableció ocho Compromisos de Gestión Escolar. En 2016 hubo algunos reajustes resumiéndose para adelante en seis compromisos:

**a) Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa.**

Según MINEDU (2015), este compromiso tiene como finalidad orientar a toda la comunidad educativa en el proceso de asegurar de manera sostenida las mejoras educativas a lo largo del tiempo. Para ello, un insumo importante son los resultados obtenidos en la Evaluación Censal de Estudiantes - ECE (2º y 4º grado de primaria; 2º grado de secundaria) de los años anteriores, a partir de los cuales los docentes, liderados por el director de la IE, establecen y socializan las fortalezas, aspectos críticos y causas que generaron tales resultados. Luego, de manera consensuada, establecen las metas del nuevo año lectivo y se comprometen en lograrlas. También un insumo refiere a los resultados de la evaluación alcanzados en todos los grados y áreas.

**b) Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa**

Según MINEDU (2015), este Compromiso se refiere a la capacidad de la institución educativa para mantener a los estudiantes de un año a otro.

La retención describe el proceso de asistencia continua de los estudiantes a una institución educativa, significa que no hay deserción. Para que la retención sea efectiva es necesario que el

esfuerzo sea en equipo, involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa.

Este compromiso, según MINEDU (2015), también es considerado de resultado y se constituye como la capacidad que tiene el sistema educativo para lograr la permanencia de los estudiantes en las aulas, esto garantiza la culminación de ciclos y niveles en los tiempos previstos y asegura al estudiante, el dominio de las competencias y conocimientos correspondientes.

**c) Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa**

Según MINEDU (2015), es un compromiso de proceso, denominado así porque se desarrolla en el aula e IE y genera insumos para el logro de los compromisos de resultado. Este Compromiso, por su naturaleza e importancia, moviliza a la comunidad educativa hacia un concepto de optimización y aprovechamiento del tiempo en el ejercicio de sus funciones. Comprende dos aspectos complementarios entre sí, la gestión de la jornada escolar y de la jornada laboral. Según la misma fuente, el cumplimiento de ambas genera el desarrollo completo del currículo y garantiza a los estudiantes el cumplimiento de la totalidad de las jornadas de aprendizaje planificadas.

**d) Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa**

Según MINEDU (2015), a través del acompañamiento y monitoreo, promovido por el liderazgo pedagógico del director y que gira en torno al uso pedagógico del tiempo, uso de herramientas pedagógicas y uso de materiales educativos. Estos tres ejes que implican respectivamente: priorizar el desarrollo de actividades de alta demanda cognitiva, reduciendo aquellas que no contribuyan necesariamente al logro de aprendizajes; usar las diversas herramientas pedagógicas brindadas por el Ministerio de Educación, tales como: Rutas de aprendizaje, orientaciones para



la planificación curricular, sesiones de aprendizaje u otras, con el objetivo de garantizar logros de aprendizaje; así como, hacer uso pedagógico de los materiales y recursos educativos distribuidos por el Ministerio de Educación.

**e) Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa**

Para MINEDU (2015), la convivencia escolar es el conjunto de relaciones personales y grupales que configuran la vida escolar. Es una construcción colectiva cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por todos los integrantes de la comunidad educativa, pues cada una aporta con sus acciones a los modos de convivencia. Es un factor que contribuye al clima escolar.

El clima escolar es un indicador de percepción basado en las experiencias personales relacionadas a la vida escolar, refleja varios factores, como son: normas, metas, valores, relaciones interpersonales, prácticas de enseñanza y aprendizaje, políticas laborales, así como estructuras organizacionales y materiales (Tapha, Cohen y otros 2013, citado por MINEDU, 2015).

MINEDU (2015), considera que una intervención positiva en el marco de la convivencia tendrá un efecto de mejora en el clima escolar.

Por otro lado, Abad (2010) citado por MINEDU (2015), sostiene que “las IE donde se implementa la convivencia escolar desde un modelo participativo e inclusivo, son escuelas donde se aprende a convivir y se crean las mejores condiciones para que todos los estudiantes puedan aprender, sean ciudadanos competentes, socialmente activos y responsables” (p. 25).

**f) Instrumentos de gestión educativa: formulación del PEI e implementación del PAT**

El Plan Anual de Trabajo (PAT) es una herramienta de gestión que orienta las acciones de la IE en función de los aprendizajes. Su propósito es ordenar las tareas en la IE a través de los

Compromisos de gestión escolar, para ello realiza actividades específicas, operativas, que se dirijan y estén centradas en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El PAT es funcional, articulador y participativo en tanto que requiere la intervención activa, reflexiva y propositiva de todos los miembros de la comunidad educativa, asumiendo sus responsabilidades desde el rol que le corresponde. (MINEDU, 2015)

### **1.3.2 Liderazgo pedagógico docente**

#### **1.3.2.1 Noción de liderazgo pedagógico**

Para Gajardo y Ulloa (2016), el liderazgo pedagógico es un liderazgo para el aprendizaje. Según los mismos autores, quienes citan a Hallinger (2005), Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), el liderazgo pedagógico “enfatisa en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente” (p. 5)

Según MINEDU (2015), por liderazgo pedagógico se entiende “al conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras” (p. 12). Significa que el ejercicio del liderazgo requiere la “diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, especialistas y demás personas que se desempeñan en la educación” (MINEDU, 2015, p. 12).

Para Danielson (2006) citado por Bolívar (2014), el liderazgo docente define como “un conjunto de habilidades demostrado por los docentes que continúan enseñando a los estudiantes, pero que también ejercen una influencia en otras personas dentro de la propia escuela y en otros lugares. Implica movilizar y dar energía a otros con el objetivo de mejorar

el desempeño de la escuela de sus responsabilidades críticas en relación con la enseñanza y el aprendizaje” (p. 21)

El liderazgo pedagógico del docente, es producto del liderazgo distribuido en una institución educativa. Para Bolívar (2014) el docente líder es “aquel docente que trabaja con sus colegas con el propósito de mejorar la enseñanza y el aprendizaje, ya sea de modo formal o informal...los *líderes formales*..., identificados por el director. Ellos suelen ser coordinadores de grado o ciclo,...de equipos,... asesores o miembros de equipos. Los *profesores líderes informales* son reconocidos por sus compañeros debido a su credibilidad, capacitación o capacidad para establecer relaciones” (p. 21)

#### **1.3.2.2 Características del líder pedagógico**

Parafraseando la propuesta de MINEDU (2015) se identifican las siguientes características del líder pedagógico:

- Dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.
- Convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su escuela actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.
- Gestiona el currículo, promoviendo el trabajo en equipo con los docentes.
- Promueve el cambio, sugiere ideas innovadoras, comunica experiencias exitosas de otros colegas o escuelas.
- Monitorea la implementación de las acciones educativas, orientados al logro de las metas y resultados. Procesa la información para tomar decisiones correctas y oportunas.

#### **1.3.2.3 Modelos de liderazgo**

Bolívar A. (2014) identifica cinco modelos de liderazgo en la escuela.

a) **Liderazgo transformacional**

Según Bolívar A. (2014) las tareas prioritarias del líder en la escuela, es la proveer estímulos para la innovación y el cambio. Una acción colectiva, impulsada por el equipo directivo, para promover una cultura de colaboración que, incrementando el compromiso y esfuerzo de los miembros, pueda lograr las metas de la organización. La construcción de confianza y respeto motiva a los miembros de la escuela a trabajar para conseguir las metas compartidas. El líder transformacional influye en la cultura de la escuela, mediante el compromiso en la misión o visión de la organización, de modo que pueda conseguir mejores aprendizajes.

b) **Liderazgo transaccional**

Está basado en el intercambio e interacciones entre líder y seguidores. El líder se convierte en gestor de las transacciones que tienen lugar en el seno de la organización, necesarias para un trabajo eficaz. Todo esto constituye la rutina diaria de liderazgo escolar y no debe subestimarse, ya que representa parte de la carga de trabajo necesaria para crear las condiciones adecuadas para la enseñanza y el aprendizaje. El liderazgo escolar es entonces una relación de influencia entre el líder pedagógico y los miembros de la comunidad educativa. (Bolívar A. ,2014)

c) **Liderazgo pedagógico**

Para Bolívar (2014) es entendido como opuesto al liderazgo transaccional. Refiere cómo el liderazgo ha de ponerse al servicio de la mejora educativa de la IE y, más específicamente, de los aprendizajes de los alumnos. Entendido en sentido estricto, gestiona el currículo (programación, desarrollo y evaluación de la E-A). En sentido amplio, marca la dirección o misión de la escuela, desarrolla una cultura favorable a un clima de aprendizaje.

d) **Liderazgo distribuido**

Este modelo de liderazgo consiste en una acción concertada y en colaboración de los docentes con interacciones múltiples, en espacios y tiempos variados. Innovar e intercambiar buenas prácticas al servicio del éxito de los alumnos. Se puede considerar una faceta del liderazgo transformacional (Bolívar, 2014).

Para el mismo autor, un liderazgo distribuido “se orienta a capacitar profesionalmente al profesorado para ejercer funciones múltiples de liderazgo, configurando el centro educativo como una ‘comunidad profesional de aprendizaje’, es decir como una organización que aprende y cualifica a los que trabajan en ella” (p. 20).

Como resaltan Krichesky y Murillo (2011) citado por Bolívar (2014), una Comunidad Profesional de Aprendizaje es:

Una comunidad de líderes, donde el liderazgo docente es la base para promover y sostener esta estrategia de mejora, cuando todos los miembros de la comunidad educativa se sientan empoderados y comprometidos con los procesos de cambio y mejora en el centro. En una escuela vivida como comunidad, los docentes comparten el liderazgo y la toma de decisiones, tienen un sentido compartido de acción, participan en el trabajo colaborativo y aceptan su responsabilidad por los resultados de su trabajo (p. 20)

e) **Liderazgo sistémico**

Compromete la acción más allá del marco de la escuela. En lugar de un liderazgo focalizado en un equipo educativo o en una escuela, se trata de entenderlo en sentido más amplio. Hacer de cada escuela como una organización referente, “requiere un enfoque sistémico que integre los niveles del aula, la escuela y el sistema educativo, por lo que el liderazgo sistémico se convierte en una variable crítica en la transformación de la educación a gran escala” (Hopkins, 2008, citado por Bolívar, 2014, s/p).

#### **1.3.2.4 Tipos de liderazgo pedagógico**

Bolívar, López y Murillo (2013) consideran que el liderazgo en lo pedagógico puede ser directo, centrada en mejorar la enseñanza o indirecta, focalizada en crear las condiciones para una mejor enseñanza y aprendizaje.

- a) **El liderazgo pedagógico directo:** se centra en la calidad de la práctica docente, incluyendo la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación, así como la calidad de la investigación docente y la formación docente.
- b) **El liderazgo pedagógico indirecto:** crea las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje docente, garantizando que las políticas escolares, los modos de asignar recursos y otras decisiones de gestión apoyan aquello que requiere una alta calidad del aprendizaje, la enseñanza y el aprendizaje docente (Bendikson, Robinson y Hattie, 2012, citado por Bolívar, López y Murillo, 2013)

#### **1.3.2.5 Dimensiones del liderazgo pedagógico**

Robinson, Hohepa y Lloyd (2009) citado por Para Gajardo y Ulloa (2016), han reconocido cinco dimensiones de un liderazgo eficaz con impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes:

##### **a) Establecer metas y expectativas**

Incluye la creación, la comunicación, y el monitoreo de las metas de aprendizaje efecto, las normas y las expectativas, y la participación del personal y otros en el proceso para que haya claridad y consenso sobre las metas.

##### **b) Emplear los recursos de forma estratégica**

Involucra a alinear la selección y asignación de recursos a los objetivos de enseñanza prioritaria.

##### **c) Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum**

Crear un ambiente de aprendizaje para que los docentes ensayen nuevos modelos y enfoques alternativos más eficaces. Incrementar la autoestima y autoeficacia.

Intervenir en el currículum como una forma de ampliar la participación y mejorar los desempeños, ampliar las oportunidades de aprendizaje y el acceso de todos los alumnos al currículum ofrecido. Cuidar la flexibilidad y continuidad entre etapas educativas.

**d) Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de su profesorado**

Liderazgo que no sólo promueve sino directamente participa con los maestros en el aprendizaje profesional formal o informal.

Los directivos proporcionan una rica variedad de oportunidades para el desarrollo para elevar el nivel y mantener la motivación y el compromiso.

**e) Asegurar un entorno ordenado de apoyo**

Modos en que la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos podrían ser maximizados (ambiente y estructura de instalaciones, mejora de las aulas, etc.).

**1.4. Justificación del estudio**

Hablar del liderazgo y de la gestión escolar, nos permite conocer y reconocer la importancia de estos en el quehacer educativo de las instituciones educativas, a continuación hablaremos de cada uno de estos variables.

El liderazgo pedagógico que ejercen los docentes en las instituciones educativas es sumamente importante porque en primer lugar un líder pedagógico establece metas y expectativas ello implica que el docente comunica con claridad el propósito de su sesión de aprendizaje, del mismo modo tiene buena expectativa de logro, determina logros, plantea retos a sus estudiantes, recoge saberes previos, utiliza materiales y recursos educativos en sus de aprendizaje, todo ello caracteriza al líder pedagógico en la primera dimensión.

En la segunda dimensión planifica coordina y evalúa el aprendizaje considera implica que el docente cumple y respeta el horario, adecúa su método de enseñanza, dosifica el tiempo, prepara sus clases, evalúa, reconoce el esfuerzo, promueve relaciones horizontales, estimula los logros, entre otros aspectos, son las características de la segunda dimensión.

La tercera dimensión se refiere a asegurar un entorno adecuado y ordenado que se refiere en cierta forma al clima institucional favorable y sus diversas características.

### **1.5. Formulación del problema**

¿Qué relación existe entre El Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar en beneficio de los estudiantes del 4° grado de Secundaria de la I.E. “Aurora Inés Tejada” Abancay, 2018?

#### **Problemas Específicos.**

¿Qué relación existe entre el Liderazgo Pedagógico y el Progreso Anual de los Aprendizajes en beneficio de los estudiantes, del 4° grado de secundaria de la IE “Aurora Inés Tejada”?

¿Qué relación existe entre el Liderazgo Pedagógico y el Cumplimiento de la Calendarización, en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la IE “Aurora Inés Tejada”?

¿Qué relación existe entre el Liderazgo Pedagógico y el Clima Institucional, en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria la IE Aurora Inés Tejada?

### **1.6. Hipótesis**

#### **Hipótesis General.**

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre el Liderazgo Pedagógico y la Gestión Escolar en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria la IE



Aurora Inés Tejada.

H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre el Liderazgo Pedagógico y la Gestión Escolar en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria la IE Aurora Inés Tejada.

### **Hipótesis Específicos.**

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre el Liderazgo Pedagógico y el Progreso Anual de los Aprendizajes en beneficio de los estudiantes del 4° grado de Secundaria la IE Aurora Inés Tejada.

H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre el Liderazgo Pedagógico y el Progreso Anual de los Aprendizajes de los estudiantes, en beneficio de los Estudiantes del 4° grado de secundaria la IE Aurora Inés Tejada.

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre el Liderazgo Pedagógico y el Cumplimiento de la Calendarización, en beneficio de los estudiantes del 4° Grado de secundaria la IE Aurora Inés Tejada.

H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre el Liderazgo Pedagógico y el Cumplimiento de la Calendarización, en beneficio de los estudiantes del 4° Grado de secundaria la IE Aurora Inés Tejada.

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre el Liderazgo Pedagógico y el Clima Institucional en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria la IE Aurora Inés Tejada

H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre el Liderazgo Pedagógico y el Clima Institucional en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria la IE Aurora Inés Tejada

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo General.**

Determinar la relación que existe entre el Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar en beneficio de los estudiantes del 4° grado de Secundaria de la I.E. "Aurora Inés Tejada" Abancay, 2018

### **Objetivo Específico.**

Identificar la relación que existe entre el Liderazgo Pedagógico y el Progreso Anual de los Aprendizajes de los estudiantes, en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria la IE Aurora Inés Tejada

Identificar la relación que existe entre el Liderazgo Pedagógico y el Cumplimiento de la Calendarización, en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria la IE Aurora Inés Tejada

Identificar la relación que existe entre el Liderazgo Pedagógico y el Clima Institucional, en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria la IE Aurora Inés Tejada

## **MÉTODO**

### **2.1. Tipo de Estudio.**

Investigación Descriptiva:

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, Buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va más allá de este nivel. Consiste fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares.

En la Ciencia fáctica, la descripción consiste, según Bunge, en responder a las siguientes cuestiones:

¿Qué es?

¿Cómo es?

¿Dónde está?

¿De qué está hecho?

¿Cómo están interrelacionada sus partes?

¿Cuánto?

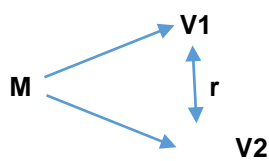
## 2.2. Diseño de Investigación

En la presente investigación se tomó en cuenta el Diseño de investigación:

### Descriptivo correlacional

La investigación descriptiva, describe los datos y características de la población a estudiar, en este caso la población objeto de estudio representan los docentes de la Institución Educativa Secundaria “Aurora Inés Tejada” de la ciudad de Abancay; La investigación es descriptivo correlacional que tiene por finalidad establecer el grado de relación o asociación no causal entre dos variables, que en el presente estudio dichas variables vienen a ser el Liderazgo Pedagógico y La Gestión Escolar, variables que se relacionan en el actuar de los docentes del cuarto grado de educación secundaria de la Institución Educativa antes nombrada.

Esquema:



Donde:

M: Muestra

V1: Variable de estudio 1

V2: Variable de estudio 2

R: Relación

## 2.3. Operacionalización de las variables

**TABLA N° 01**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
Liderazgo Pedagógico	- Establece Metas y expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica con Claridad el propósito de la sesión</li> <li>• Tiene buena expectativa de logro respecto a los estudiantes</li> <li>• Determina logros de aprendizaje</li> <li>• Plantea retos de aprendizaje</li> <li>• Recoge saberes previos</li> <li>• Utiliza materiales y recursos</li> <li>• Acompaña a los estudiantes</li> </ul>	7	Likert
	- Planifica coordina y evalúa el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple y respeta el horario</li> <li>• Adecúa su método de enseñanza</li> <li>• Dosifica el tiempo</li> <li>• Prepara sus clases</li> <li>• Escucha y dialoga con atención</li> <li>• Emplea su hora para enseñar</li> <li>• Evalúa de forma formativa</li> <li>• Reconoce el esfuerzo individual</li> <li>• Promueve relaciones horizontales</li> <li>• Estimula los logros de los estudiantes</li> <li>• Da oportunidad a los que no logran</li> </ul>	11	Likert
	- Asegura un entorno ordenado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuida su imagen profesional</li> <li>• Coordina con sus colegas</li> <li>• Participa en capacitaciones</li> <li>• Se preocupa por el orden</li> <li>• Se interesa por la disciplina</li> <li>• Da charlas de sensibilización</li> <li>• Interviene en la solución de conflictos</li> <li>• Se relaciona con</li> </ul>	12	Likert

		cordialidad con los estudiantes • Mantiene relación amigable con sus colegas • Participa en reuniones con padres • Organiza talleres de tutoría Promueve orden y limpieza en la Institución		
--	--	---	--	--

**TABLA N° 02**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
Gestión Escolar	Progreso Anual de los Aprendizajes	• Cuenta con Carpeta Pedagógica • Se deja entender sus clases • Usa estrategias metodológicas diversas • Evalúa de forma permanente • Muestra los resultados de la evaluación a los estudiantes • Realiza retroalimentación	6	Likert
	Cumplimiento de la Calendarización	• Elabora y difunde la calendarización • Da seguimiento al cumplimiento de la calendarización • Da seguimiento a la puntualidad de los estudiantes • Asiste con regularidad • Cumple con el horario • Recupera las clases perdidas • Evita pérdida de clases	7	Likert
	- Clima Institucional	• Conoce las normas de convivencia • Participa en la elaboración de normas de convivencia • Difunde las normas de convivencia • Promueve el cumplimiento de las normas de convivencia	7	Likert

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza atención oportuna a situaciones de violencia</li> <li>• Realiza acciones de tutoría</li> <li>• Desarrolla horas de tutoría</li> </ul>		
--	--	--	--	--

## 2.4. Población y muestra

La Población objeto de la Investigación son 120 estudiantes mujeres del Cuarto grado de la Institución Educativa Secundaria “Aurora Inés Tejada” de la ciudad de Abancay, estudiantes distribuidas en cuatro secciones denominadas: 4° “A”, 4° “B”, 4° “C”, 4° “D”.

**TABLA N° 03**

<b>POBLACIÓN TOTAL : 120 ESTUDIANTES</b>			
<b>4° “A”</b>	<b>4° “B”</b>	<b>4° “C”</b>	<b>4° “D”</b>
<b>30</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>30</b>

La muestra resulta de aplicar la fórmula de determinación del tamaño de la muestra cuya cantidad equivale a 92 estudiantes encuestados con el cuestionario, como se observa en el siguiente cuadro.

**TABLA N° 04**

### **Cálculo de tamaño muestral**

**Aplicable a: PROPORCIONES** (aquellos que se expresan en porcentajes o proporciones)

**Por: Oliver A. Vilca Huayta — Correo electrónico:**  
**ovilca@unap.edu.pe**

### **Caso 1: Se conoce o tiene una estimación de la población**

**PASO 1:** Ingrese tamaño de la población (número total de casos):

120

N

**PASO 2:** Ingrese la proporción esperada de cumplimiento del proceso o el resultado.  
 Por ejemplo, si espera que un 75% de las fichas de pacientes operados posean Consentimiento informado, seleccione 0.75 ( $P=3/4$ ).  
 (si no se sabe 0.5)

0.5 P

**PASO 3:** Seleccione el margen de error con el que desea trabajar.  
 Por ejemplo, si desea que el resultado del indicador tenga  $\pm 5\%$  de error, ingrese 0,05  
 (ello implica que si la medición arrojó un 60% de cumplimiento, el resultado verdadero podría estar entre 55% y 65%, con un 95% de confianza)

0.05 E

$n_0 = 384.146$   
 $n_0 / N = 3.20121568$  Si es menor que 0.05 queda  $n_0$   
 Si es mayor ó igual que 0.05 abajo:  
 $\alpha = 0.05$   
 $1.95996398$   
 $Z_{1-\alpha/2} = 5$

<b>TAMAÑO DE MUESTRA para muestras no infinitas :</b>	<b>91.62</b>
<b>TAMAÑO DE MUESTRA a considerar :</b>	<b>92</b>

## 2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

La técnica utilizada en la investigación es la Encuesta, y el instrumento es el cuestionario con 50 ítems, cuyas respuestas se encuentran descritas en la escala de Likert como:

**TABLA N° 05**

1	2	3	4	5
Ninguno	Uno que otro	Algunos	Muchos	Todos

Para determinar la validez y confiabilidad se aplicó el procesamiento de datos en el Programa de SPSS con Alfa de Cronbach, cuyo resulta se muestra a continuación:

**TABLA N° 06**

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	92	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	92	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

**TABLA N° 07**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,971	50

El resultado que arroja Alfa de Cronbach es de 0.971 que implica que el instrumento aplicado que es el cuestionario es altamente confiable.

## **2.6. Métodos de análisis de datos**

El análisis de resultados se realizó por el método deductivo, cuya presentación de resultados se realiza en tablas de distribución de frecuencias, y su representación gráfica en diagrama de barras que expresan el porcentaje de estudiantes que dan su apreciación.

## **2.7. Aspectos éticos**



Cuando se realiza toda investigación científica es necesario contar con el consentimiento de la población a estudiar, indudablemente con la persona que representa que puede ser presidente, delegado, coordinador, Director, entre otros, en el presente trabajo el consentimiento lo autoriza el Director de la Institución Educativa Secundaria “Aurora Inés Tejada” de Abancay.

Martha Beatriz Delgado en su investigación “Aspectos éticos de toda investigación” afirma: Es importante contar con la autorización a fin de que la institución dé facilidades para la realización de la investigación.

Desde el punto de vista ético es menester tener en cuenta las normas internacionales en ellas están consideradas el lugar donde se va investigar, características socioculturales de la población involucrada.

Así mismo fuera de las normas internacionales se debe tener en cuenta las normas locales avaladas por Resoluciones ministeriales que dan pautas para realizar investigaciones dentro del territorio nacional, siempre con el principio ético que es el respeto y justicia.

## II. RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la presente investigación se muestran a continuación en tablas y gráficos estadísticos.

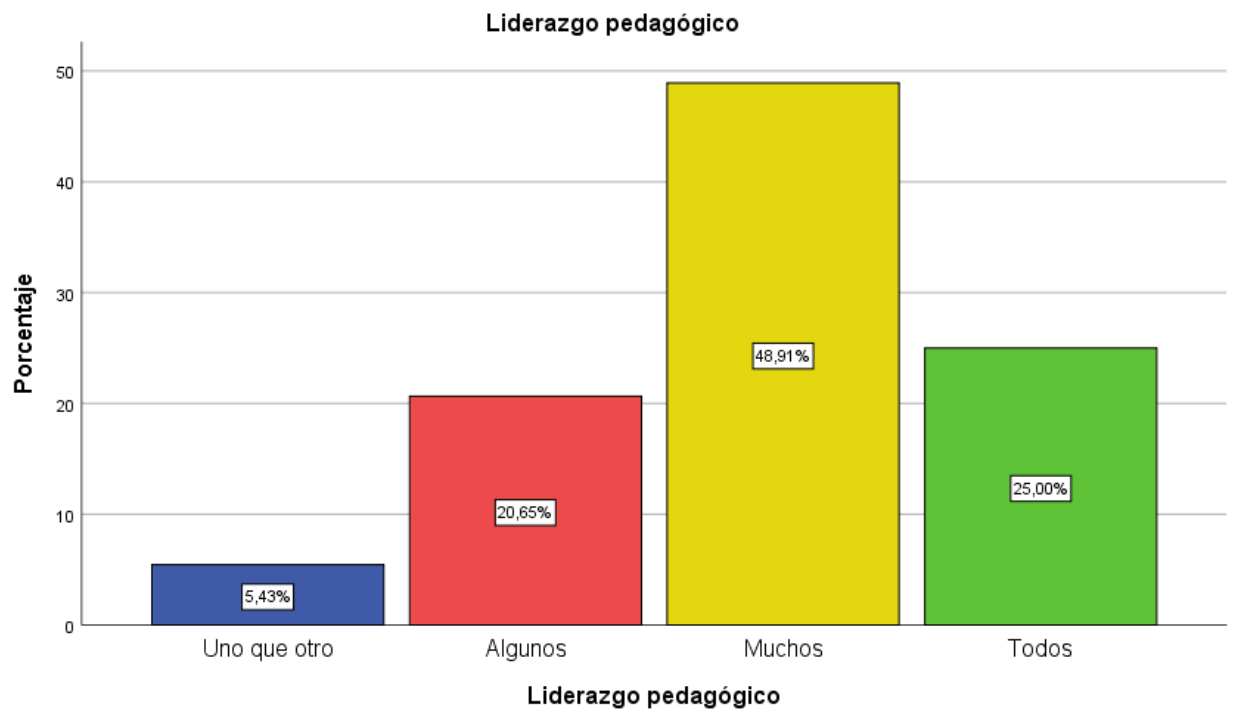
Entre los resultados que se muestran se consideran las variables y las dimensiones de la segunda variable que es Gestión Escolar:

Liderazgo Pedagógico.-

**TABLA N° 08**

Liderazgo pedagógico					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Uno que otro	5	5,4	5,4	5,4
	Algunos	19	20,7	20,7	26,1
	Muchos	45	48,9	48,9	75,0
	Todos	23	25,0	25,0	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

**GRAFICO N° 01**



**INTERPRETACIÓN:**

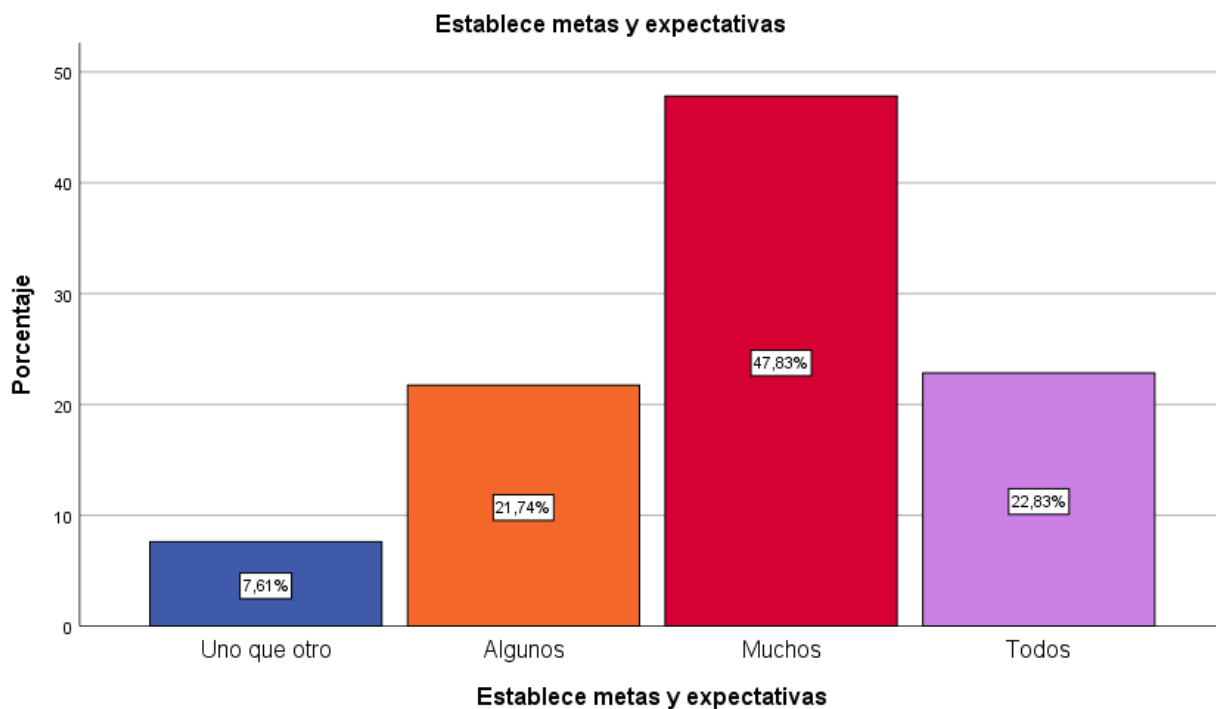
- La representación gráfica muestra que de los 92 estudiantes encuestados el 25% que es la cuarta parte nombran que todos los docentes practican el liderazgo pedagógico.
- Así mismo el 48,91% de los encuestados que representan casi la mitad, nombran que muchos docentes practican el liderazgo pedagógico.

**DIMENSIÓN 1**

**TABLA N° 09**

Establece metas y expectativas					
Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Uno que otro	7	7,6	7,6	7,6
	Algunos	20	21,7	21,7	29,3
	Muchos	44	47,8	47,8	77,2
	Todos	21	22,8	22,8	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

**GRÁFICO N° 02**



**INTERPRETACIÓN:**

- La representación gráfica respecto a Establece metas y expectativas que es la primera dimensión de Liderazgo Pedagógico se muestra que del total de encuestados el 22,83 manifiestan que todos los docentes establecen metas y expectativas en su trabajo.
- Así mismo el 47.83% de los encuestados manifiestan que muchos docentes establecen metas y expectativas.
- El 21, 74% de los encuestados expresan que algunos docentes establecen metas y expectativas.

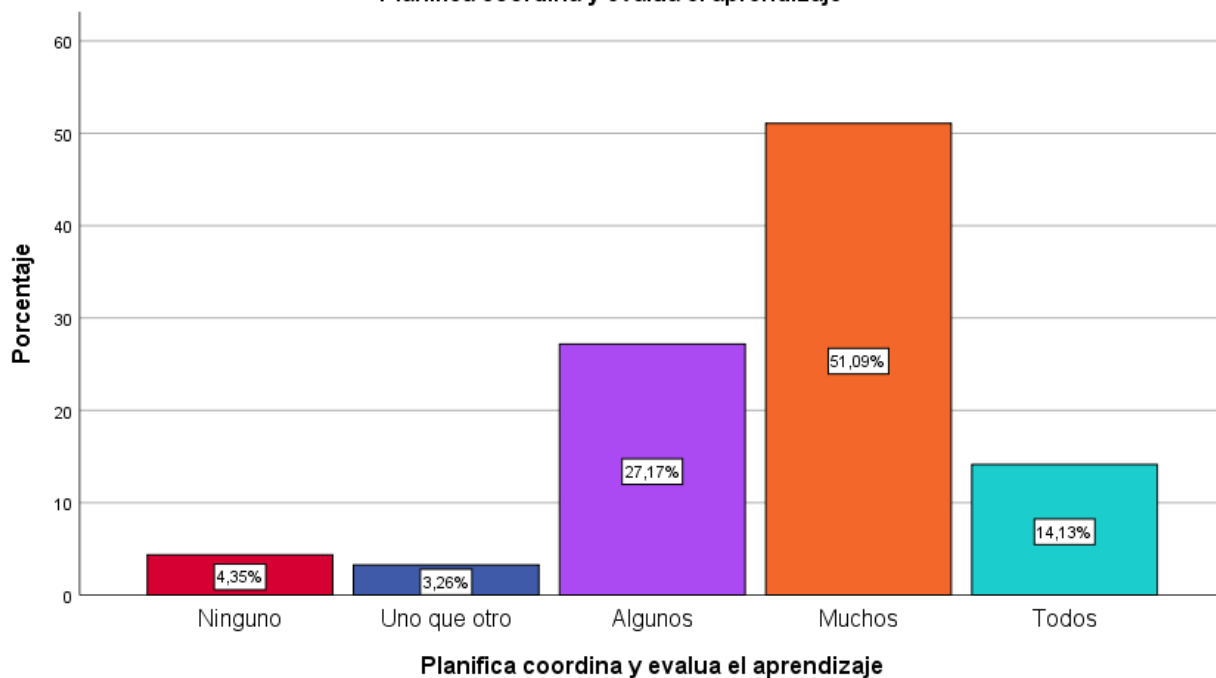
**DIMENSIÓN 2**

**TABLA N° 10**

<b>Planifica coordina y evalúa el aprendizaje</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ninguno	4	4,3	4,3	4,3
	Uno que otro	3	3,3	3,3	7,6
	Algunos	25	27,2	27,2	34,8
	Muchos	47	51,1	51,1	85,9
	Todos	13	14,1	14,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

**GRÁFICO N° 03**

**Planifica coordina y evalua el aprendizaje**



**INTERPRETACIÓN:**

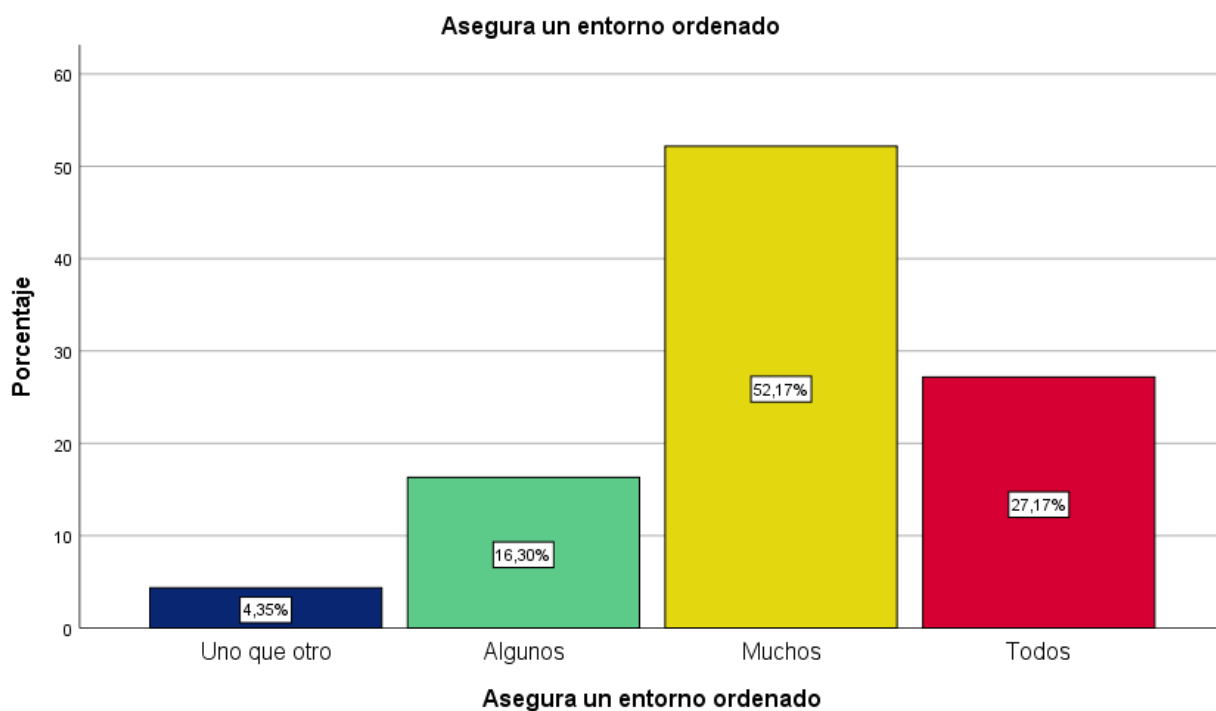
- Del total encuestados, respecto a la pregunta si los docentes planifican, coordinan y evalúan los aprendizajes. El 14.13% de los encuestados manifiestan que todos los docentes cumplen dicha actividad.
- Mientras el 51.09% que representan más del 50% indican que muchos docentes planifican, coordinan y evalúan el aprendizaje.
- El 27.17% de los estudiantes encuestados expresan que Algunos docentes cumplen tal actividad.

**DIMENSIÓN 3**

**TABLA N° 11**

Asegura un entorno ordenado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Uno que otro	4	4,3	4,3	4,3
	Algunos	15	16,3	16,3	20,7
	Muchos	48	52,2	52,2	72,8
	Todos	25	27,2	27,2	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

## GRÁFICO N° 04



### INTERPRETACIÓN:

- Del total de encuestados el 27.17% manifiestan que todos los docentes aseguran un entorno ordenado, entendiéndose por entorno ordenado cuidar imagen profesional, coordinar con sus colegas, participar en capacitaciones, interesarse por la disciplina, intervenir en la solución de conflictos, participar en reuniones con padres de familia entre otros.
- El 52.17% de los encuestados manifiestan que muchos docentes aseguran un entorno ordenado.
- Mientras el 16.30% de los docentes manifiestan que algunos docentes aseguran un entorno ordenado.

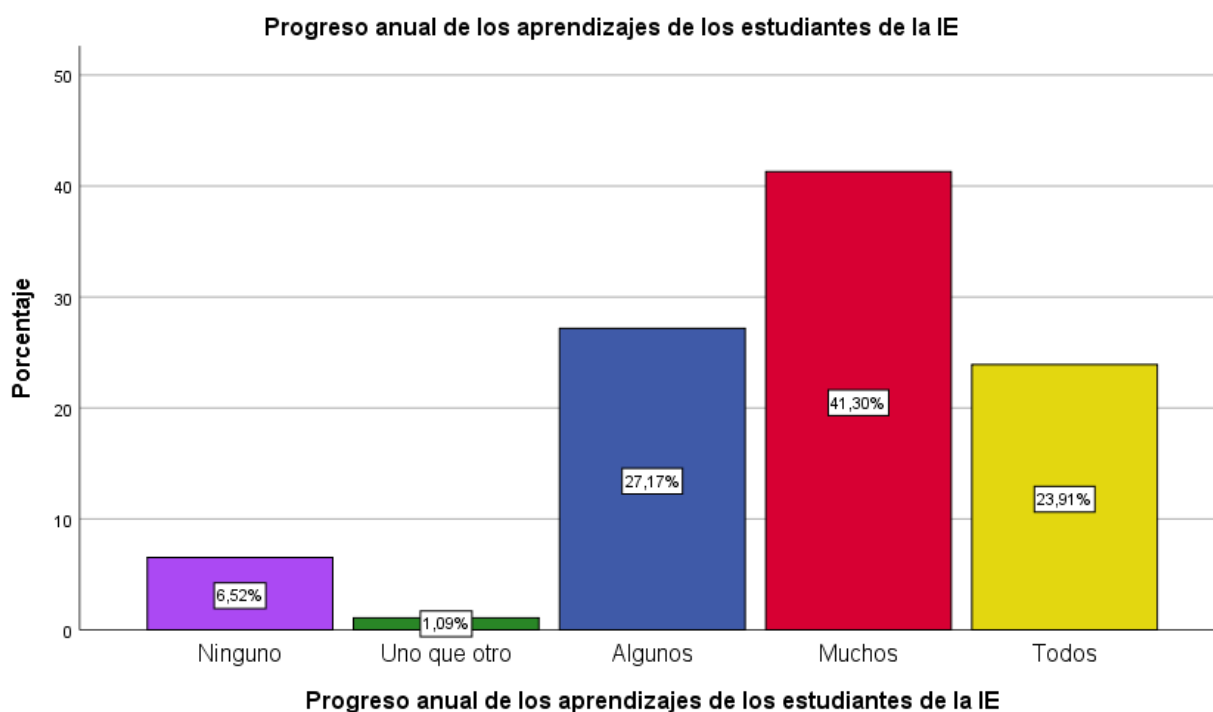
VARIABLE: GESTIÓN ESCOLAR

### DIMENSIÓN 4

**TABLA N° 12**

<b>Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la IE</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ninguno	6	6,5	6,5	6,5
	Uno que otro	1	1,1	1,1	7,6
	Algunos	25	27,2	27,2	34,8
	Muchos	38	41,3	41,3	76,1
	Todos	22	23,9	23,9	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

**GRÁFICO N° 05**



**INTERPRETACIÓN:**

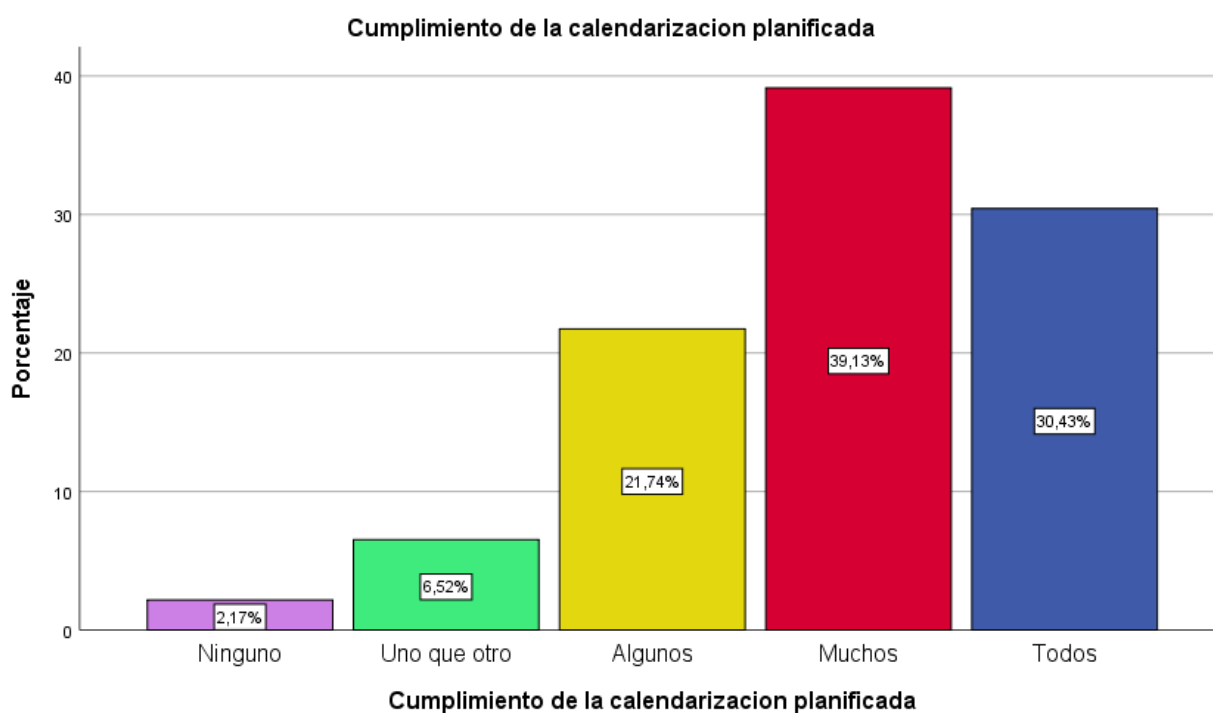
- El 23.91% de los estudiantes encuestados manifiestan que todos los docentes logran el progreso anual de los aprendizajes, entendiéndose por este último que el docente cuenta con carpeta pedagógica, se deja entender sus clases, usa estrategias metodológicas diversas, evalúa de forma permanente, entrega los resultados de la evaluación a los estudiantes, realiza retroalimentación.
- El 41.30% de los encuestados manifiestan que muchos docentes logran el progreso anual de los aprendizajes.

## DIMENSIÓN 5

**TABLA N° 13**

Cumplimiento de la calendarización planificada					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ninguno	2	2,2	2,2	2,2
	Uno que otro	6	6,5	6,5	8,7
	Algunos	20	21,7	21,7	30,4
	Muchos	36	39,1	39,1	69,6
	Todos	28	30,4	30,4	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

**GRÁFICO N° 06**



### INTERPRETACIÓN:

- La representación gráfica nos muestra que del total de estudiantes encuestados el 30.43% mencionan que Todos los docentes cumplen con la calendarización planificada
- Del mismo modo el 39.13 % de los estudiantes encuestados mencionan que muchos docentes cumplen con la calendarización planificada.

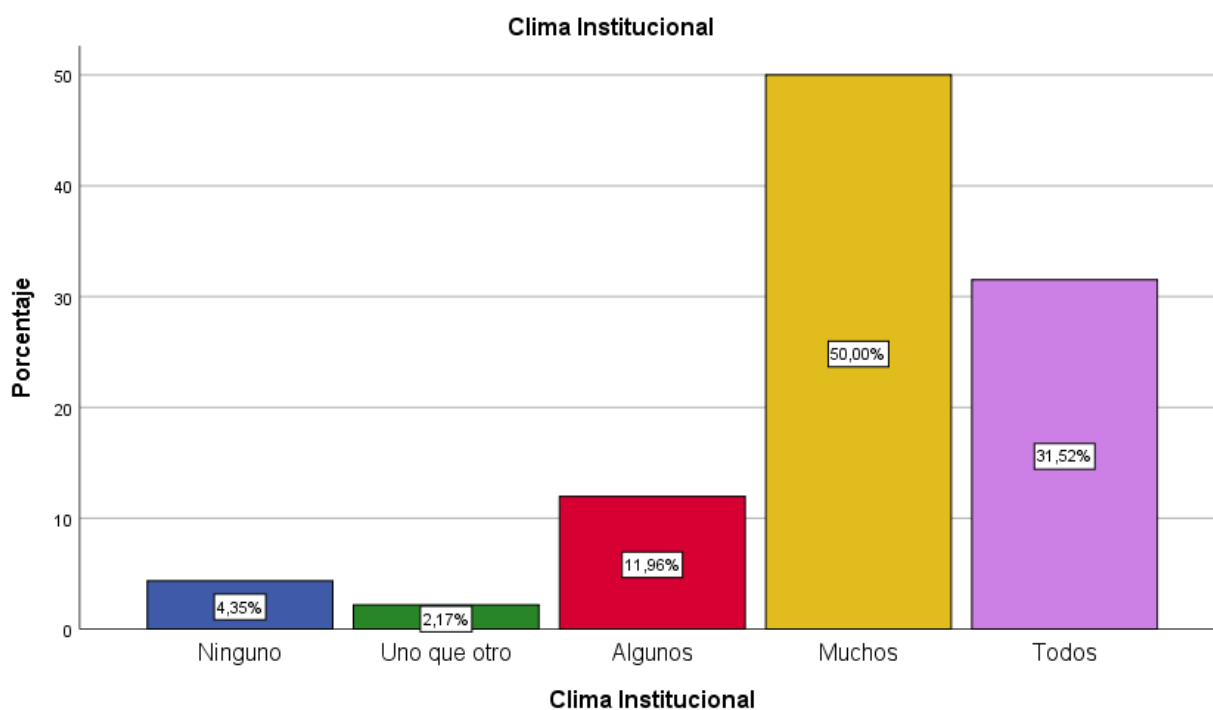
- El 21.74% de los encuestados manifiestan que algunos docentes cumplen con la calendarización planificada.

## DIMENSIÓN 6

**TABLA N° 14**

Clima Institucional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ninguno	4	4,3	4,3	4,3
	Uno que otro	2	2,2	2,2	6,5
	Algunos	11	12,0	12,0	18,5
	Muchos	46	50,0	50,0	68,5
	Todos	29	31,5	31,5	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

**GRÁFICO N° 07**



### INTERPRETACIÓN:

- El diagrama de barras muestra que el 50% de los encuestados manifiestan que muchos docentes practican el clima institucional favorable.



- Mientras el 31.52% de las estudiantes encuestadas manifiestan que Todos los docentes del cuarto grado de secundaria practican un clima institucional favorable, entendiendo como clima institucional conocer la normas de convivencia, participar en su elaboración, difundir las normas de convivencia, promover su cumplimiento, realizar acciones de tutoría, entre otros.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS

**TABLA N° 15**

<b>Entre Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar</b>				
<b>Correlaciones</b>				
Rho de Spearman	SumaV1		SumaV1	SumaV2
		Coeficiente de correlación	1,000	,868**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	92	92
	SumaV2	Coeficiente de correlación	,868**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	92	92

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

*Resultado  $p = 0.01923 \times 10^{-27}$  menor que 0.05*

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna

El liderazgo pedagógico influye significativamente en la Gestión Escolar en los estudiantes del cuarto grado de secundaria de la Institución Educativa “Aurora Inés Tejada” de Abancay 2018, a un nivel de significancia del 0.05 incluso al nivel de significancia de  $0.01923 \times 10^{-27}$

De acuerdo a la tabla N° 19, niveles de relación, la prueba de hipótesis entre Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar indica que la correlación es positiva alta.

**TABLA N° 16**

**Prueba de hipótesis entre Liderazgo pedagógico y Progreso Anual de los aprendizajes de los estudiantes de la IE**

**Correlaciones**

		Liderazgo pedagógico		Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la IE
Rho de Spearman	Liderazgo pedagógico	Coeficiente de correlación	1,000	,697**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	92	92
	Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la IE	Coeficiente de correlación	,697**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	92	92

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

De acuerdo a la tabla N° 19, niveles de relación, la prueba de hipótesis entre Liderazgo Pedagógico y Progreso Anual de los aprendizajes de los estudiantes de la IE indica que la correlación es positiva moderada.

**TABLA N° 17**

**Prueba de hipótesis entre Liderazgo pedagógico y Cumplimiento de la Calendarización planificada**

**Correlaciones**

		Liderazgo pedagógico		Cumplimiento de la calendarización planificada
Rho de Spearman	Liderazgo pedagógico	Coeficiente de correlación	1,000	,719**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	92	92
	Cumplimiento de la calendarización planificada	Coeficiente de correlación	,719**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	92	92

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

De acuerdo a la tabla N° 19, niveles de relación, la prueba de hipótesis entre Liderazgo Pedagógico y **Cumplimiento de la Calendarización planificada** indica que la correlación es positiva alta.

**TABLA N° 18**

<b>Prueba de hipótesis entre Liderazgo pedagógico y Clima Institucional</b>				
<b>Correlaciones</b>				
			Liderazgo pedagógico	Clima Institucional
Rho de Spearman	Liderazgo pedagógico	Coefficiente de correlación	1,000	,783**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	92	92
	Clima Institucional	Coefficiente de correlación	,783**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	92	92

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

De acuerdo a la tabla N° 19, niveles de relación, la prueba de hipótesis entre Liderazgo Pedagógico y **Clima institucional favorable** indica que la correlación es positiva alta.

**TABLA N° 19**

<b>TABLA 1: NIVELES DE LA RELACIÓN ENTRE VARIABLES</b>	
<b>Nivel cualitativo de la relación</b>	<b>Rango del coeficiente de correlación</b>
<b>Correlación negativa perfecta</b>	<b>-1.00</b>
<b>Correlación negativa muy alta</b>	<b>-0.90 a -0.99</b>
<b>Correlación negativa alta</b>	<b>-0.70 a -0.89</b>
<b>Correlación negativa moderada</b>	<b>-0.40 a -0.69</b>
<b>Correlación negativa baja</b>	<b>-0.20 a -0.39</b>
<b>Correlación negativa muy baja</b>	<b>-0.01 a -0.19</b>
<b>Correlación nula</b>	<b>0.00</b>
<b>Correlación positiva muy baja</b>	<b>0.01 a 0.19</b>
<b>Correlación positiva baja</b>	<b>0.20 a 0.39</b>
<b>Correlación positiva moderada</b>	<b>0.40 a 0.69</b>
<b>Correlación positiva alta</b>	<b>0.70 a 0.89</b>
<b>Correlación positiva muy alta</b>	<b>0.90 a 0.99</b>
<b>Correlación positiva perfecta</b>	<b>1.00</b>

**FUENTE: HERNANDEZ SAMPIERI**

### III. DISCUSIÓN

Las diferentes pruebas de hipótesis entre Liderazgo Pedagógico y cada una de las Dimensiones de la Gestión Escolar indican que existe una correlación positiva.

Además cabe precisar que en la presente investigación participaron 72 estudiantes quienes respondieron 50 ítems referidos a las variables de estudio Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar.

Así mismo se consideró en cada variable de estudio tres dimensiones siendo estas:

En la variable Liderazgo pedagógico:

- Establece Metas y expectativas
- Planifica coordina y evalúa el aprendizaje
- Asegura un entorno ordenado

En la variable Gestión Escolar:

- Progreso Anual de los Aprendizajes
- Cumplimiento de la Calendarización
- Clima Institucional

Las diferentes tablas muestran información referido al nivel de percepción por parte de las estudiantes la práctica y cumplimiento de indicadores propuestos para cada dimensión en las variables Liderazgo Pedagógico, y variable Gestión escolar, en el que existe una correlación positiva y alta entre ambas variables, según la prueba de hipótesis practicada.

Existen investigaciones realizadas sobre liderazgo pedagógico, por ejemplo Mestanza (2017) realizó un estudio a nivel de post grado con la Universidad Inca Garcilaso De la Vega, titulado “Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la IE ‘San Antonio de Jicamarca’, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana. El objetivo general de este estudio de investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes. Como objetivos específicos, identificar la relación entre la capacidad en la gestión institucional y el desempeño profesional de los docentes, la habilidad en el manejo administrativo de los recursos educativos y el desempeño profesional de los docentes y la competencia en la orientación de los procesos pedagógicos y el desempeño profesional de los docentes.

Del mismo existen otros estudios referidos a liderazgo pedagógico y Gestión escolar, tanto de nivel nacional e internacional, que nos ilustran mejor la necesidad de saber el nivel de influencia entre ambas variables.

#### **IV. CONCLUSIONES**

Se concluye que, de acuerdo a las pruebas de hipótesis realizadas, todas indican que existe una correlación positiva, variando estas de acuerdo a las dimensiones, y variables.

- Existe una correlación positiva alta entre Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar, ello implica que las dimensiones propuestas en la variable Gestión Escolar influyen en la variable Liderazgo Pedagógico, recordando que en esta investigación no existe direccionalidad definida, pues lo que se quiere saber es que si hay correlación y cuanto es esa correlación con demostración científica.
- Así mismo se deduce que entre Liderazgo Pedagógico y Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes la correlación es positiva y moderada.
- Entre Liderazgo Pedagógico y Cumplimiento de la calendarización, la correlación es positiva y alta.
- Entre Liderazgo Pedagógico y clima institucional la correlación es positiva y alta.

#### **V. RECOMENDACIONES**

A la Institución Educativa Secundaria “Aurora Inés Tejada” muy en particular a los docentes del cuarto grado en sus cuatro secciones, se recomienda seguir practicando el liderazgo pedagógico en sus diferentes dimensiones a fin de mantener una buena gestión escolar a nivel del grado, que de hecho contagiara en toda la institución educativa.

#### **VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Castelares M. (2015). Tesis: El liderazgo transformacional y la gestión educativa del Centro de Educación Básica Alternativa 1230 de La Molina – 2015. Lima: UCV

- María Teresa González Universidad de Murcia EL LIDERAZGO EN TIEMPOS DE CAMBIO Y REFORMAS En  
<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/01-El%20liderazgo%20en%20tiempos%20de%20cambio%20y%20reformas.pdf>
- UNESCO (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Lima: Unesco- MINEDU
- MINEDU (2015). Compromisos de Gestión Escolar. Lima: MINEDU
- Bolívar Antonio (2014) Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional. Universidad de Granada. En:  
<https://www.researchgate.net/publication/313793757>
- Bolívar (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. Revista Fuentes 14, 2013; pp. 15-60. En:  
<http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>
- Ortiz A. (2014). Tesis: El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica Juan Ramón Molina, Las Américas Nemesia Portillo y José Cecilio del Valle Municipio del Distrito Central. Tegucigalpa- Guatemala: Universidad Pedagógica Nacional “Francisco Morazán”.
- Mestanza (2017). Tesis: Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la IE ‘San Antonio de Jicamarca’, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana. Lima: Universidad Inca Garcilaso De la Vega.
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio. Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 4, No. 4e
- Lecaros R. (2017). Tesis: Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino – 2017. Trujillo: Universidad Cesar Vallejo.
- García L. (2017). Tesis: Liderazgo pedagógico y gestión escolar centrada en los aprendizajes, Red 09, UGEL05, San Juan de Lurigancho-2017. Trujillo: Universidad César Vallejo.
- Solís S. (2010). Tesis: La influencia del liderazgo en la gestión escolar. México DF: Instituto Politécnico Nacional

## ANEXOS

- Instrumentos
- Validez de los instrumentos
- Matriz de consistencia
- Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio
- Fotografías
- Tabla en Excel de los datos obtenidos en la encuesta
- Otras evidencias

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

### Resumen

El presente trabajo de investigación denominado: “Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar en beneficio de los estudiantes del 4° grado de Secundaria de la I.E. “Aurora Inés Tejada” Abancay, 2018”. Tiene como objetivo general: “Establecerla relación entre el Liderazgo Pedagógico y la Gestión Escolar de los docentes del 4° grado en la IE Secundaria “Aurora Inés Tejada” de Abancay, 2018.

Es importante saber el grado de correlación que existe entre las dos variables, así como también la correlación entre la variable Liderazgo Pedagógico y cada una de las Dimensiones de la segunda variable que es Gestión Escolar.

En la presente investigación de antemano es necesario conocer el significado de Liderazgo pedagógico y Gestión escolar a fin de verter opinión al respecto, estas dos variables objeto de estudio se analiza de forma independiente pero también de forma correlacional a fin de determinar el grado de correlación que existe entre ellas y establecer una afirmación con sustento científico y no simplemente una opinión subjetiva.

La Metodología corresponde al diseño no experimental, transversal descriptivo correlacional. Los Métodos empleados fueron: la observación. La población es de 120 y el grupo muestra de 92 estudiantes. Los datos se recolectaron mediante la encuesta con un instrumento de 50 preguntas para las dos variables, empleando estadísticos como Alfa de Cronbach, coeficiente de Spearman. La hipótesis general queda comprobada por Spearman  $r = ,868^{**}$  con lo que se afirma que existe correlación positiva alta entre las dos variables.

Leithwood (1999) dice que el Liderazgo transformacional es el más idóneo para las escuelas, y para Escamilla (2006) el director debe tener preparación óptima para realizar gestión de calidad. Sin estas variables los estudiantes y maestros se perjudican.

Palabras claves: Liderazgo Pedagógico, Gestión Escolar.



## **Abstract**

The general objective of this research is to determine the relationship that exists between the Pedagogical Leadership and the School Management of teachers of the 4th grade in the I.E. Secondary "Aurora Inés Tejada" of Abancay, 2018.

In this educational institution, never before had an investigation of a similar process been carried out, hence the importance of this research in order to determine the degree of correlation between the variables under study.

The Methodology corresponds to the non-experimental, cross-descriptive, correlational design. The methods used were: observation. The population is 120 and the group shows 92 students. The data were collected through the survey with a 50-question instrument for the two variables, using statistics such as Cronbach's Alpha, Spearman's coefficient. The general hypothesis is verified by Spearman  $r = .868^{**}$  with which it is affirmed that there is a high positive correlation between the two variables.

Leithwood (1999) says that Transformational Leadership is the most suitable for schools, and for Escamilla (2006) the director must have optimal preparation for quality management. Without these variables, students and teachers are harmed.

**Keywords:** Pedagogical Leadership, School Management.

## INTRODUCCIÓN

Como antecedentes existen diversos estudios, así se tienen investigaciones de nivel internacional, entre ellos se tiene:

En primer lugar a Ortiz A. (2014) con la Universidad Pedagógica Nacional “Francisco Morazán” de Tegucigalpa- Guatemala, hizo un estudio a nivel de post grado, titulado “El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemesia Portillo y José Cecilio del Valle Municipio del Distrito Central”. El tipo de investigación fue descriptiva no experimental. Para ello se aplicó un instrumento similar al test de Likert de 29 ítems, con 4 escalas, para directores y otro para docentes, pero considerando las mismas sub variables del liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa: gestión escolar, supervisión, planificación, gestión académica, Entre las conclusiones destaca que el liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica, es de vital importancia para planificar, llevar a cabo la transformación e innovaciones de los mismos, para lograr la mejora de los aprendizajes en los alumnos. De acuerdo a los resultados, la gestión ha programado acciones para promover la identidad, principios, valores en los centros de EB, esto tiene una relación con la visión y misión, además hay participación significativa en la elaboración de los objetivos estratégicos. Además se percibe que la relación Director- docente está en igualdad de condiciones, porque se deduce que hay un liderazgo aceptable y un buen trato en la relación de trabajo. Además se concluye que existe un clima favorable para el trabajo en equipo.

En segundo lugar: Solís S. (2010) realizó una investigación a nivel de post grado titulado “La influencia del liderazgo en la gestión escolar”, el cual estuvo orientado por el Instituto Politécnico Nacional de México DF. Estuvo orientado a demostrar la forma en la que influye el tipo de liderazgo directivo en los resultados de gestión escolar. Es un estudio descriptivo explicativo correlacional. Se determinaron los tipos de liderazgo que los directivos ejercen en sus funciones administrativas.

En el presente trabajo también se debe considerar los trabajos previos de nivel nacional según diversos autores

**Mestanza (2017)** realizó un estudio a nivel de post grado con la Universidad Inca Garcilaso De la Vega, titulado “Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la IE ‘San Antonio de Jicamarca’, del distrito de San Juan de

Lurigancho, de Lima Metropolitana. El objetivo general de este estudio de investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes. Como objetivos específicos, identificar la relación entre la capacidad en la gestión institucional y el desempeño profesional de los docentes, la habilidad en el manejo administrativo de los recursos educativos y el desempeño profesional de los docentes y la competencia en la orientación de los procesos pedagógicos y el desempeño profesional de los docentes. Es una investigación de Tipo Descriptivo que pretende medir o recoger información de manera independiente sobre las variables a fin de conocer cómo se relacionan éstas; es decir, si existe una relación asociativa o funcional entre las dos variables. Tiene un diseño transversal correlacional, que se limita a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad. La muestra estuvo constituida por 58 integrantes de la comunidad educativa; es decir, por 1 director, 1 sub directora y 56 docentes. Los instrumentos empleados fueron el cuestionario sobre liderazgo pedagógico del director y la ficha de observación del desempeño profesional docente. Como conclusión se ha demostrado que sólo el 46,04% de los docentes considera que el director gestiona con eficiencia la IE, 55,10% que cuenta con habilidad en el manejo administrativo de los recursos y 44,90% que posee competencia en la orientación de los procesos pedagógicos. No obstante, su desempeño profesional aún no corresponde a la de un director líder pedagógico. También se ha demostrado que las y los docentes de son competentes en su desempeño profesional, es decir, son eficientes en los procesos de elaboración y ejecución de las unidades didácticas y/o sesiones de aprendizaje, así como en la evaluación del rendimiento de las y los estudiantes. Finalmente, existe una relación significativa entre la capacidad en la gestión institucional, liderazgo pedagógico y orientación de los procesos pedagógicos por parte del director de la Institución Educativa y el desempeño profesional docente.

Así mismo **Lecaros R. (2017) con la Universidad Cesar Vallejo** realizó una investigación a nivel de post grado, titulado “Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino – 2017”. Tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre ambas variables, por tanto tiene un diseño de estudio correlacional. La muestra de estudio estuvo conformada por 63 docentes de la Institución Educativa. Los resultados obtenidos señalaron que: existe relación directa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño

docente con un coeficiente de correlación de 0,758 (Rho de Spearman). Así mismo, existe una relación entre las variables desempeño docente y la dimensión metas y expectativas, la dimensión uso estratégico de los recursos, la dimensión planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza, la dimensión promoción y participación en el aprendizaje y la dimensión garantía de un entorno ordenado. Estos resultados coinciden con los resultados descriptivos donde la variable liderazgo pedagógico se encuentra en un nivel regular con un 61,9% y también el desempeño docente en un nivel regular con un 65,08%.

El diseño aplicado fue no experimental correlacional. Se aplicó el instrumento: cuestionario de Liderazgo pedagógico y gestión escolar centrada en los aprendizajes en la escala de Likert (Ninguno) (Uno que otro) (Algunos) (Muchos) (Todos), que permitió entregar información acerca de Liderazgo pedagógico y gestión escolar centrada en los aprendizajes del usuario en sus distintas dimensiones. La investigación concluye que existe relación positiva entre las variables.

En primer lugar se debe reconocer el significado de Gestión:

El vocablo gestión, según el diccionario significa acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa. También significa, conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

La gestión es comprender e interpretar los procesos de la acción humana en una organización. La gestión trata de la acción humana. Toda acción humana está orientada a conseguir un objetivo y para ello se debe disponer de ideas estructuradas. Entonces la gestión es la capacidad de poner en marcha las ideas para lograr lo que se desea. La gestión se realiza en todos los ámbitos, personales, familiares, sociales, políticos; en el nivel micro y macro, en diversos niveles de complejidad.

En todas estas definiciones, se observa un elemento propositivo, un fin como común denominador de toda acción humana.

En el ámbito de la acción educativa la gestión permite operativizar las políticas y los ideales educativos. Sin la gestión, la educación solo quedaría como teoría, solo como tal.

De manera general se confunde la gestión escolar con la gestión educativa. Se debe precisar que lo educativo se entiende de manera genérica; refiere a la gestión que se realiza en diferentes niveles de decisión desde el nivel más alto, gobierno hasta lo

que se realiza en una escuela. Sin embargo, el vocablo ‘escolar’ deriva de escuela, por tanto, refiere a la gestión que se realiza solo a nivel de la escuela o la institución educativa.

En 2016 hubo algunos reajustes resumiéndose para adelante en cinco compromisos:

Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa.

Según MINEDU (2015), este compromiso tiene como finalidad orientar a toda la comunidad educativa en el proceso de asegurar de manera sostenida las mejoras educativas a lo largo del tiempo. Para ello, un insumo importante son los resultados obtenidos en la Evaluación Censal de Estudiantes - ECE (2º y 4º grado de primaria; 2º grado de secundaria) de los años anteriores, a partir de los cuales los docentes, liderados por el director de la IE, establecen y socializan las fortalezas, aspectos críticos y causas que generaron tales resultados. Luego, de manera consensuada, establecen las metas del nuevo año lectivo y se comprometen en lograrlas. También un insumo refiere a los resultados de la evaluación alcanzados en todos los grados y áreas.

Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa

Según MINEDU (2015), este Compromiso se refiere a la capacidad de la institución educativa para mantener a los estudiantes de un año a otro.

La retención describe el proceso de asistencia continua de los estudiantes a una institución educativa, significa que no hay deserción. Para que la retención sea efectiva es necesario que el esfuerzo sea en equipo, involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa.

Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa

Según MINEDU (2015), es un compromiso de proceso, denominado así porque se desarrolla en el aula e IE y genera insumos para el logro de los compromisos de resultado. Este Compromiso, por su naturaleza e importancia, moviliza a la comunidad educativa hacia un concepto de optimización y aprovechamiento del tiempo en el ejercicio de sus funciones.

Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa

Según MINEDU (2015), a través del acompañamiento y monitoreo, promovido por el liderazgo pedagógico del director y que gira en torno al uso pedagógico del tiempo, uso de herramientas pedagógicas y uso de materiales educativos.

Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa

Para MINEDU (2015), la convivencia escolar es el conjunto de relaciones personales y grupales que configuran la vida escolar. Es una construcción colectiva cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por todos los integrantes de la comunidad educativa, pues cada una aporta con sus acciones a los modos de convivencia. Es un factor que contribuye al clima escolar.

El clima escolar es un indicador de percepción basado en las experiencias personales relacionadas a la vida escolar, refleja varios factores, como son: normas, metas, valores, relaciones interpersonales, prácticas de enseñanza y aprendizaje, políticas laborales, así como estructuras organizacionales y materiales (Tapha, Cohen y otros 2013, citado por MINEDU, 2015).

#### Noción de liderazgo pedagógico

Para Gajardo y Ulloa (2016), el liderazgo pedagógico es un liderazgo para el aprendizaje. Según los mismos autores, quienes citan a Hallinger (2005), Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), el liderazgo pedagógico “enfatisa en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente” (p. 5)

El liderazgo pedagógico del docente, es producto del liderazgo distribuido en una institución educativa. Para Bolívar (2014) el docente líder es “aquel docente que trabaja con sus colegas con el propósito de mejorar la enseñanza y el aprendizaje, ya sea de modo formal o informal...los *líderes formales*..., identificados por el director. Ellos suelen ser coordinadores de grado o ciclo,...de equipos,... asesores o miembros de equipos. Los *profesores líderes informales* son reconocidos por sus compañeros debido a su credibilidad, capacitación o capacidad para establecer relaciones” (p. 21)

#### Características del líder pedagógico

Dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

Convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su escuela actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

Gestiona el currículum, promoviendo el trabajo en equipo con los docentes.

Promueve el cambio, sugiere ideas innovadoras, comunica experiencias exitosas de otros colegas o escuelas.

Monitorea la implementación de las acciones educativas, orientados al logro de las metas y resultados. Procesa la información para tomar decisiones correctas y oportunas.

Existen diferentes modelos de liderazgo

Bolívar A. (2014) identifica cinco modelos de liderazgo en la escuela.

Liderazgo transformacional

Según Bolívar A. (2014) las tareas prioritarias del líder en la escuela, es la proveer estímulos para la innovación y el cambio. Una acción colectiva, impulsada por el equipo directivo, para promover una cultura de colaboración que, incrementando el compromiso y esfuerzo de los miembros, pueda lograr las metas de la organización. La construcción de confianza y respeto motiva a los miembros de la escuela a trabajar para conseguir las metas compartidas. El líder transformacional influye en la cultura de la escuela, mediante el compromiso en la misión o visión de la organización, de modo que pueda conseguir mejores aprendizajes.

Liderazgo transaccional

Está basado en el intercambio e interacciones entre líder y seguidores. El líder se convierte en gestor de las transacciones que tienen lugar en el seno de la organización, necesarias para un trabajo eficaz. Todo esto constituye la rutina diaria de liderazgo escolar y no debe subestimarse, ya que representa parte de la carga de trabajo necesaria para crear las condiciones adecuadas para la enseñanza y el aprendizaje. El liderazgo escolar es entonces una relación de influencia entre el líder pedagógico y los miembros de la comunidad educativa. (Bolívar A. ,2014)

Liderazgo pedagógico

Para Bolívar (2014) es entendido como opuesto al liderazgo transaccional. Refiere cómo el liderazgo ha de ponerse al servicio de la mejora educativa de la IE y, más específicamente, de los aprendizajes de los alumnos. Entendido en sentido estricto, gestiona el currículo (programación, desarrollo y evaluación de la E-A). En sentido amplio, marca la dirección o misión de la escuela, desarrolla una cultura favorable a un clima de aprendizaje.

Liderazgo distribuido

Este modelo de liderazgo consiste en una acción concertada y en colaboración de los docentes con interacciones múltiples, en espacios y tiempos variados. Innovar e



intercambiar buenas prácticas al servicio del éxito de los alumnos. Se puede considerar una faceta del liderazgo transformacional (Bolívar, 2014).

#### Liderazgo sistémico

Compromete la acción más allá del marco de la escuela. En lugar de un liderazgo focalizado en un equipo educativo o en una escuela, se trata de entenderlo en sentido más amplio. Hacer de cada escuela como una organización referente, “requiere un enfoque sistémico que integre los niveles del aula, la escuela y el sistema educativo, por lo que el liderazgo sistémico se convierte en una variable crítica en la transformación de la educación a gran escala” (Hopkins, 2008, citado por Bolívar, 2014, s/p).

Hablar del liderazgo y de la gestión escolar, nos permite conocer y reconocer la importancia de estos en el quehacer educativo de las instituciones educativas, a continuación hablaremos de cada uno de estos variables.

El liderazgo pedagógico que ejercen los docentes en las instituciones educativas es sumamente importante porque en primer lugar un líder pedagógico establece metas y expectativas ello implica que el docente comunica con claridad el propósito de su sesión de aprendizaje, del mismo modo tiene buena expectativa de logro, determina logros, plantea retos a sus estudiantes, recoge saberes previos, utiliza materiales y recursos educativos en sus de aprendizaje, todo ello caracteriza al líder pedagógico en la primera dimensión.

En la segunda dimensión planifica coordina y evalúa el aprendizaje considera implica que el docente cumple y respeta el horario, adecúa su método de enseñanza, dosifica el tiempo, prepara sus clases, evalúa, reconoce el esfuerzo, promueve relaciones horizontales, estimula los logros, entre otros aspectos, son las características de la segunda dimensión.

La tercera dimensión se refiere a asegurar un entorno adecuado y ordenado que se refiere en cierta forma al clima institucional favorable y sus diversas características.

## **METODOLOGÍA**

La metodología empleada en la presente investigación científica es de carácter cualitativo. De acuerdo al lineamiento de una investigación científica la Investigación se enmarca dentro de la investigación de tipo Descriptiva:

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, Buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va más



allá de este nivel. Consiste fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares.

Los resultados se muestran entablas de distribución de frecuencias, y su representación gráfica en diagrama de barras.

En la Ciencia fáctica, la descripción consiste, según Bunge, en responder a las siguientes cuestiones:

La investigación descriptiva, describe los datos y características de la población a estudiar, en este caso la población objeto de estudio representan los docentes de la Institución Educativa Secundaria “Aurora Inés Tejada” de la ciudad de Abancay; La investigación es descriptivo correlacional que tiene por finalidad establecer el grado de relación o asociación no causal entre dos variables, que en el presente estudio dichas variables vienen a ser el Liderazgo Pedagógico y La Gestión Escolar, variables que se relacionan en el actuar de los docentes del cuarto grado de educación secundaria de la Institución Educativa antes nombrada.

Cuando se realiza toda investigación científica es necesario contar con el consentimiento de la población a estudiar, indudablemente con la persona que representa que puede ser presidente, delegado, coordinador, Director, entre otros, en el presente trabajo el consentimiento lo autoriza el Director de la Institución Educativa Secundaria “Aurora Inés Tejada” de Abancay.

## **RESULTADOS**

Los resultados obtenidos en la presente investigación se deduce de la siguiente forma, la tabla N° 8 muestra que de los 92 estudiantes encuestados el 50% percibe que muchos docentes practican el liderazgo pedagógico,

Del mismo modo la representación gráfica muestra que de los 92 estudiantes encuestados el 25% que es la cuarta parte nombran que todos los docentes practican el liderazgo pedagógico.

Del total de encuestados, respecto a la pregunta si los docentes planifican, coordinan y evalúan los aprendizajes. El 14.13% de los encuestados manifiestan que todos los docentes cumplen dicha actividad.

Mientras el 51.09% que representan más del 50% indican que muchos docentes planifican, coordinan y evalúan el aprendizaje.

El 27.17% de los estudiantes encuestados expresan que Algunos docentes cumplen tal actividad.

La investigación está orientado a determinar el grado de correlación que existe entre liderazgo pedagógico y gestión escolar en beneficio de los estudiantes del cuarto grado de secundaria de la institución educativa “Aurora Inés Tejada” a fin de determinar el grado de influencia entre una y otra variable, que según la prueba de hipótesis aplicada entre las variables y entre la variable Liderazgo pedagógico y las dimensiones de la variable Gestión escolar cuyos resultados indican los siguientes:

En la correlación entre liderazgo pedagógico y gestión escolar la prueba de hipótesis arroja un nivel de significancia del  $p = 0.01923 \times 10^{-27}$  menor que 0.05 el cual rechaza la hipótesis nula, con lo cual Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna

El liderazgo pedagógico influye significativamente en la Gestión Escolar en los estudiantes del cuarto grado de secundaria de la Institución Educativa “Aurora Inés Tejada” de Abancay 2018, a un nivel de significancia del 0.05 incluso al nivel de significancia de  $0.01923 \times 10^{-27}$

De acuerdo a la tabla N° 19, niveles de relación, la prueba de hipótesis entre Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar arroja un resultado de 0.868 lo cual indica que la correlación es positiva alta de acuerdo a los niveles de relación entre variables que muestra la tabla 19 en el trabajo de tesis.

Del mismo modo se observan resultados en la correlación entre la variable liderazgo pedagógico y cada una de las dimensiones de la variable Gestión Escolar.

Por ejemplo:

De acuerdo a la tabla N° 19, niveles de relación, la prueba de hipótesis entre Liderazgo Pedagógico y Clima institucional favorable indica que la correlación es positiva alta.

## **DISCUSIÓN**

Las diferentes pruebas de hipótesis entre Liderazgo Pedagógico y cada una de las Dimensiones de la Gestión Escolar indican que existe una correlación positiva.

Además cabe precisar que en la presente investigación participaron 72 estudiantes quienes respondieron 50 ítems referidos a las variables de estudio Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar.

Así mismo se consideró en cada variable de estudio tres dimensiones siendo estas:  
En la variable Liderazgo pedagógico:

- Establece Metas y expectativas
- Planifica coordina y evalúa el aprendizaje
- Asegura un entorno ordenado

En la variable Gestión Escolar:

- Progreso Anual de los Aprendizajes
- Cumplimiento de la Calendarización
- Clima Institucional

Las diferentes tablas muestran información referido al nivel de percepción por parte de las estudiantes la práctica y cumplimiento de indicadores propuestos para cada dimensión en las variables Liderazgo Pedagógico, y variable Gestión escolar, en el que existe una correlación positiva y alta entre ambas variables, según la prueba de hipótesis practicada.

Existen investigaciones realizadas sobre liderazgo pedagógico, por ejemplo Mestanza (2017) realizó un estudio a nivel de post grado con la Universidad Inca Garcilaso De la Vega, titulado “Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la IE ‘San Antonio de Jicamarca’, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana. El objetivo general de este estudio de investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes. Como objetivos específicos, identificar la relación entre la capacidad en la gestión institucional y el desempeño profesional de los docentes, la habilidad en el manejo administrativo de los recursos educativos y el desempeño profesional de los docentes y la competencia en la orientación de los procesos pedagógicos y el desempeño profesional de los docentes.

Del mismo existen otros estudios referidos a liderazgo pedagógico y Gestión escolar, tanto de nivel nacional e internacional, que nos ilustran mejor la necesidad de saber el nivel de influencia entre ambas variables.

## CONCLUSIONES

Se concluye que, de acuerdo a las pruebas de hipótesis realizadas, todas indican que existe una correlación positiva, variando estas de acuerdo a las dimensiones, y variables.

- Existe una correlación positiva alta entre Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar, ello implica que las dimensiones propuestas en la variable Gestión Escolar influyen en la variable Liderazgo Pedagógico, recordando que en esta investigación no existe direccionalidad definida, pues lo que se quiere saber es que si hay correlación y cuanto es esa correlación con demostración científica.
- Así mismo se deduce que entre Liderazgo Pedagógico y Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes la correlación es positiva y moderada.
- Entre Liderazgo Pedagógico y Cumplimiento de la calendarización, la correlación es positiva y alta.
- Entre Liderazgo Pedagógico y clima institucional la correlación es positiva y alta.

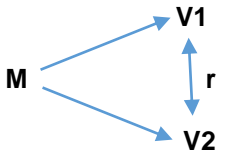
## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castelares M. (2015). Tesis: El liderazgo transformacional y la gestión educativa del Centro de Educación Básica Alternativa 1230 de La Molina – 2015. Lima: UCV
- María Teresa González Universidad de Murcia EL LIDERAZGO EN TIEMPOS DE CAMBIO Y REFORMAS En <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/01-El%20liderazgo%20en%20tiempos%20de%20cambio%20y%20reformas.pdf>
- UNESCO (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Lima: Unesco- MINEDU
- MINEDU (2015). Compromisos de Gestión Escolar. Lima: MINEDU
- Bolívar Antonio (2014) Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional. Universidad de Granada. En: <https://www.researchgate.net/publication/313793757>

- Bolívar (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. Revista Fuentes 14, 2013; pp. 15-60. En: <http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>
- Ortiz A. (2014). Tesis: El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica Juan Ramón Molina, Las Américas Nemesia Portillo y José Cecilio del Valle Municipio del Distrito Central. Tegucigalpa- Guatemala: Universidad Pedagógica Nacional “Francisco Morazán”.
- Mestanza (2017). Tesis: Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la IE ‘San Antonio de Jicamarca’, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana. Lima: Universidad Inca Garcilaso De la Vega.
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio. Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 4, No. 4e
- Lecaros R. (2017). Tesis: Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino – 2017. Trujillo: Universidad Cesar Vallejo.
- García L. (2017). Tesis: Liderazgo pedagógico y gestión escolar centrada en los aprendizajes, Red 09, UGEL05, San Juan de Lurigancho-2017. Trujillo: Universidad César Vallejo.
- Solís S. (2010). Tesis: La influencia del liderazgo en la gestión escolar. México DF: Instituto Politécnico Nacional

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** “Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar en beneficio de los estudiantes del 4° grado de Secundaria de la I.E. “Aurora Inés Tejada” Abancay, 2018 ”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES	METODOLOGIA
<b>PROBLEMA GENERAL</b>  ¿Qué relación existe entre El Liderazgo Pedagógico y la Gestión Escolar en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. “Aurora Inés Tejada” de Abancay, 2018?	<b>OBJETIVO GENERAL</b>  Determinar la relación que existe entre el Liderazgo Pedagógico y la Gestión Escolar en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. “Aurora Inés Tejada” de Abancay, 2018	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>  Existe una relación significativa entre el Liderazgo Pedagógico y la Gestión Escolar en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. “Aurora Inés Tejada” de Abancay, 2018	<b>VARIABLE 1</b>  Liderazgo Pedagógico  <b>DIMENSIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establece Metas y expectativas</li> <li>- Planifica coordina y evalúa el aprendizaje</li> <li>- Asegura un entorno ordenado</li> </ul>	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>  <b>Sustantivo Básico</b>  <b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b>  <b>Correlacional</b>  <b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b>  <b>Descriptivo correlacional</b>  <b>No experimental</b>  <b>Prospectivo</b>  <b>Transversal</b>   <b>Esquema:</b>   <pre> graph LR     M --&gt; V1     M --&gt; V2     V1 &lt;--&gt;  r  V2           </pre>

<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS:</b>	<b>VARIABLE 2</b> <b>Gestión Escolar</b>  <b>DIMENSIONES</b>	<b>Donde:</b>  <b>M: Muestra</b>  <b>V1: Variable de estudio 1</b>  <b>V2: Variable de estudio 2</b>  <b>R: Relación</b>   <b>POBLACIÓN: La población accesible de 120 estudiantes de la IE S "AIT"</b>  <b>MUESTRA:</b>  <b>Muestra universal, no probabilística con un total de 92 agentes educativos</b>  <b>TECNICA: Encuesta</b>  <b>INSTRUMENTO: Cuestionario</b>  <b>ANÁLISIS DE DATOS: Se utilizará la estadística descriptiva o inferencial, los datos se presentarán en tablas de frecuencias y porcentajes con figuras estadísticas, pruebas de hipótesis a través de la Chi cuadrada, las correlaciones se medirán con el Rho de Spearman.</b>
-¿Qué relación existe entre el Liderazgo Pedagógico y el Progreso Anual de los Aprendizaje de los estudiantes, en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. "Aurora Inés Tejada" de Abancay, 2018?	Identificar la relación que existe entre el Liderazgo Pedagógico y el Progreso Anual de los Aprendizajes de los estudiantes, en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. "Aurora Inés Tejada" de Abancay, 2018	Existe una relación significativa entre el Liderazgo Pedagógico y el Progreso Anual de los Aprendizajes en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. "Aurora Inés Tejada" de Abancay, 2018.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progreso Anual de los Aprendizajes</li> <li>- Cumplimiento de la Calendarización</li> <li>- Clima Institucional</li> </ul> <p>Las dimensiones más destacadas</p>	
-¿Qué relación existe entre el Liderazgo Pedagógico y el Cumplimiento de la Calendarización en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. "Aurora Inés Tejada" de Abancay, 2018?	Identificar la relación que existe entre el Liderazgo Pedagógico y el Cumplimiento de la Calendarización, en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. "Aurora Inés Tejada" de Abancay, 2018	Existe una relación significativa entre el Liderazgo Pedagógico y el Cumplimiento de la Calendarización en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. "Aurora Inés Tejada" de Abancay, 2018		

¿Qué relación existe entre el Liderazgo Pedagógico y el Clima Institucional en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. “Aurora Inés Tejada” de Abancay, 2018.	Identificar la relación que existe entre el Liderazgo Pedagógico y el Clima Institucional en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. “Aurora Inés Tejada” de Abancay, 2018	Existe una relación significativa entre el Liderazgo Pedagógico y el Clima Institucional en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. “Aurora Inés Tejada” de Abancay, 2018		
--	---	--	--	--



PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES, ITEMS Y ESCALA				
			VI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO				
			VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
<b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Qué relación existe entre El Liderazgo Pedagógico y la Gestión Escolar en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. "Aurora Inés Tejada" de Abancay, 2018?  <b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b> - ¿Qué relación existe entre el Liderazgo Pedagógico y el Progreso Anual de los Aprendizaje de los estudiantes, en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. "Aurora Inés Tejada" de Abancay, 2018? - ¿Qué relación existe entre el Liderazgo Pedagógico y el Cumplimiento de la Calendarización, en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. "Aurora Inés Tejada" de Abancay, 2018? - ¿Qué relación existe entre el Liderazgo Pedagógico y el Clima Institucional, en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. "Aurora Inés Tejada" de Abancay, 2018?	<b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar la relación que existe entre el Liderazgo Pedagógico y la Gestión Escolar en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. "Aurora Inés Tejada" de Abancay, 2018	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b> Existe una relación significativa entre el Liderazgo Pedagógico y la Gestión Escolar en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. "Aurora Inés Tejada" de Abancay, 2018	Liderazgo Pedagógico	- Establece Metas y expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica con Claridad el propósito</li> <li>• Tiene buena expectativa de logro</li> <li>• Determina logros de aprendizaje</li> <li>• Plantea retos de aprendizaje</li> <li>• Recoge saberes previos</li> <li>• Utiliza materiales y recursos</li> <li>• Acompaña a los estudiantes</li> </ul>	7	LIKERT
	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> Identificar la relación que existe entre el Liderazgo Pedagógico y el Progreso Anual de los Aprendizajes de los estudiantes, en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. "Aurora Inés Tejada" de Abancay, 2018	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS:</b> Existe una relación significativa entre el Liderazgo Pedagógico y el Progreso Anual de los Aprendizajes de los estudiantes, en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. "Aurora Inés Tejada" de Abancay, 2018		- Planifica coordina y evalúa el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple y respeta el horario</li> <li>• Adecúa su método de enseñanza</li> <li>• Dosifica el tiempo</li> <li>• Prepara sus clases dosificando el tiempo</li> <li>• Escucha y dialoga con atención</li> <li>• Emplea su hora para enseñar</li> <li>• Evalúa de forma formativa</li> <li>• Reconoce el esfuerzo individual</li> <li>• Promueve relaciones horizontales</li> <li>• Estimula los logros de los estudiantes</li> <li>• Da oportunidad a los que no logran</li> </ul>	11	
	Identificar la relación que existe entre el Liderazgo Pedagógico y el Cumplimiento de la Calendarización, en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. "Aurora Inés Tejada" de Abancay, 2018	Existe una relación significativa entre el Liderazgo Pedagógico y el Cumplimiento de la Calendarización en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. "Aurora Inés Tejada" de Abancay, 2018		- Asegura un entorno ordenado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuida su imagen profesional</li> <li>• Coordina con sus colegas</li> <li>• Participa en capacitaciones</li> <li>• Se preocupa por el orden</li> <li>• Se interesa por la disciplina</li> <li>• Da charlas de sensibilización</li> <li>• Interviene en la solución de conflictos</li> <li>• Se relaciona con cordialidad con los estudiantes</li> <li>• Mantiene relación amigable con sus colegas</li> <li>• Participa en reuniones con padres</li> <li>• Organiza talleres de tutoría</li> <li>• Promueve orden y limpieza en la</li> </ul>	12	
	Identificar la relación que existe entre el Liderazgo Pedagógico y el Clima Institucional en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. "Aurora Inés Tejada" de Abancay, 2018	Existe una relación significativa entre el Liderazgo Pedagógico y el Clima Institucional en beneficio de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la I.E. "Aurora Inés Tejada" de Abancay, 2018					

					Institución		
VD: GESTIÓN ESCOLAR							
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES			ITEMS	ESCALA
	Gestión Escolar	- Progreso Anual de los Aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con Carpeta Pedagógica</li> <li>• Se deja entender sus clases</li> <li>• Usa estrategias metodológicas diversas</li> <li>• Evalúa de forma permanente</li> <li>• Muestra los resultados de la evaluación a los estudiantes</li> <li>• Realiza retroalimentación</li> </ul>			6	LIKERT
		Cumplimiento de la Calendarización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora y difunde la calendarización</li> <li>• Da seguimiento al cumplimiento de la calendarización</li> <li>• Da seguimiento a la puntualidad de los estudiantes</li> <li>• Asiste con regularidad</li> <li>• Cumple con el horario</li> <li>• Recupera las clases perdidas</li> <li>• Evita pérdida de clases</li> </ul>			7	
		- Clima Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce las normas de convivencia</li> <li>• Participa en la elaboración de normas de convivencia</li> <li>• Difunde las normas de convivencia</li> <li>• Promueve su cumplimiento de las normas de convivencia</li> <li>• Realiza atención oportuna a situaciones de violencia</li> <li>• Realiza acciones de tutoría</li> <li>• Desarrolla horas de tutoría</li> </ul>			7	

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

### LIDERAZGO PEDAGÓGICO

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>VARIABLE 1:</b>  <b>Liderazgo Pedagógico (Definición breve)</b> Los líderes persiguen metas con claridad y tenacidad y responden por su cumplimiento. En algunos casos, le corresponde al líder desarrollar y promover metas grupales; en otros, se trata de un proceso más inclusivo, pero donde el líder es un actor decisivo. Finalmente, hay otros casos donde el liderazgo consiste en centrar el esfuerzo en torno a una visión que se origina en otro lugar.	La investigación hace referencia al Liderazgo Pedagógico y a sus dimensiones: - Establece Metas y expectativas - Planifica coordina y evalúa el aprendizaje - Asegura un entorno ordenado Estos componentes serán medidos a través del recojo de apreciaciones de los estudiantes del 4° grado de Secundaria de la Institución educativa “AIT” de Abancay. Al respecto se utilizará el cuestionario de preguntas con valoraciones de Todos(5), Muchos(4), Algunos(3), Uno que otro(2), Ninguno(1), Los resultados serán procesados en el programa EXCEL y SPSS 22.	<b>- Establece Metas y expectativas</b> Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, e involucrar al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica con Claridad el propósito</li> <li>• Tiene buena expectativa de logro</li> <li>• Determina logros de aprendizaje</li> <li>• Plantea retos de aprendizaje</li> <li>• Recoge saberes previos</li> <li>• Utiliza materiales y recursos</li> <li>• Acompaña a los estudiantes</li> </ul>
		<b>- Planifica coordina y evalúa el aprendizaje</b> Significa Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionando formativos y sumativos feedback a los profesores. Poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular, en el aprendizaje. Coherencia y alineación entre clases, cursos y diferentes escuelas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple y respeta el horario</li> <li>• Adecúa su método de enseñanza</li> <li>• Dosifica el tiempo</li> <li>• Prepara sus clases dosificando el tiempo</li> <li>• Escucha y dialoga con atención</li> <li>• Emplea su hora para enseñar</li> <li>• Evalúa de forma formativa</li> <li>• Reconoce el esfuerzo individual</li> <li>• Promueve relaciones horizontales</li> <li>• Estimula los logros de los estudiantes</li> <li>• Da oportunidad a los que no logran</li> </ul>
		<b>- Asegura un entorno ordenado</b> Proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje al reducir presiones externas e interrupciones; brindando un entorno ordenado dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso. (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuida su imagen profesional</li> <li>• Coordina con sus colegas</li> <li>• Participa en capacitaciones</li> <li>• Se preocupa por el orden</li> <li>• Se interesa por la disciplina</li> <li>• Da charlas de sensibilización</li> <li>• Interviene en la solución de conflictos</li> <li>• Se relaciona con cordialidad con los</li> </ul>



			<p>estudiantes</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantiene relación amigable con sus colegas</li><li>• Participa en reuniones con padres</li><li>• Organiza talleres de tutoría</li><li>• Promueve orden y limpieza en la Institución</li></ul>
--	--	--	--

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

### GESTIÓN ESCOLAR

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>VARIABLE 2</b></p> <p><b>Gestión Escolar</b></p> <p>En la gestión escolar, existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de los centros educativos, y otro centrado en los aspectos curricular y pedagógico (Rodríguez-Molina 2011).</p>	<p>La investigación hace referencia a La Gestión Escolar y a sus dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Progreso Anual de los Aprendizajes de los estudiantes de la IE</li> <li>- Cumplimiento de la calendarización planificada</li> <li>- Clima Institucional</li> </ul> <p>Estos componentes serán medidos a través del recojo de apreciaciones de los estudiantes del 4° grado de secundaria de la Institución educativa "AIT" de Abancay. Al respecto se utilizara el cuestionario de preguntas con valoraciones de Todos(5), Muchos(4),</p>	<p><b>- Progreso Anual de los Aprendizajes de los estudiantes de la IE</b></p> <p>Los estudiantes de la IE mejoran sus resultados de aprendizaje respecto del año anterior.</p> <p>Este compromiso se orienta expresamente a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y tiene por finalidad orientar las acciones de toda la comunidad educativa hacia dicho objetivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con Carpeta Pedagógica</li> <li>• Se deja entender sus clases</li> <li>• Usa estrategias metodológicas diversas</li> <li>• Evalúa de forma permanente</li> <li>• Muestra los resultados de la evaluación a los estudiantes</li> <li>• Realiza retroalimentación</li> </ul>
		<p><b>Cumplimiento de la calendarización planificada</b></p> <p>La IE realiza todas las actividades planificadas (sesiones de aprendizaje, jornadas de reflexión, entre otras) para el año escolar.</p> <p>Su cumplimiento toma como base el logro del mínimo de horas lectivas exigidas por nivel y modalidad educativa. Sin embargo, se debe tener presente que cada hora por encima de dicho mínimo encierra una oportunidad para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora y difunde la calendarización</li> <li>• Da seguimiento al cumplimiento de la calendarización</li> <li>• Da seguimiento a la puntualidad de los estudiantes</li> <li>• Asiste con regularidad</li> <li>• Cumple con el horario</li> <li>• Recupera las clases perdidas</li> <li>• Evita pérdida de clases</li> </ul>



	Algunos(3), Uno que otro(2), Ninguno(1), Los resultados serán procesados en el programa EXCEL y SPSS 22.	<b>Clima institucional</b> El equipo directivo desarrolla acciones para la promoción de la convivencia, la prevención y atención de la violencia en la IE. Este compromiso busca promover una adecuada gestión de la convivencia escolar, la cual tiene como finalidad motivar y crear relaciones positivas entre todas y todos los integrantes de la comunidad educativa, como fundamento para el ejercicio de una ciudadanía activa, una valoración positiva de la diversidad y el rechazo de toda forma de violencia. COMPROMISOS DE GESTION ESCOLAR 2017 MINEDU).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conoce las normas de convivencia</li><li>• Participa en la elaboración de normas de convivencia</li><li>• Difunde las normas de convivencia</li><li>• Promueve su cumplimiento de las normas de convivencia</li><li>• Realiza atención oportuna a situaciones de violencia</li><li>• Realiza acciones de tutoría</li><li>• Desarrolla horas de tutoría</li></ul>
--	--	--	--

**MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE 01: Liderazgo Pedagógico**

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	Nro. ITEMS	ITEMS/REACTIVOS	VALORACIÓN
- Establece Metas y expectativas	1. Comunica con Claridad el propósito 2. Tiene buena expectativa de logro 3. Determina logros de aprendizaje 4. Plantea retos de aprendizaje 5. Recoge saberes previos 6. Utiliza materiales y recursos 7. Acompaña a los estudiantes	<b>23,33%</b>	<b>07</b>	1. El/la docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas 2. El/la docente tiene buena expectativa del logro de aprendizaje de sus estudiantes 3. El/la docente establece metas, logros y objetivos de aprendizaje con la participación de las estudiantes 4. El/la docente plantea retos de aprendizaje a sus estudiantes 5. El/la docente recoge saberes previos de sus estudiantes para generar nuevos aprendizajes 6. El/la docente utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión 7. El/la docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades	5Todos. 4Muchos. 3Algunos. 2Uno que otro. 1Ninguno.
- Planifica coordina y evalúa el aprendizaje ,	8. Cumple y respeta el horario 9. Adecúa su método de enseñanza 10. Dosifica el tiempo 11. Prepara sus clases dosificando el tiempo 12. Escucha y dialoga con atención 13. Emplea su hora para enseñar 14. Evalúa de forma formativa 15. Reconoce el esfuerzo individual 16. Promueve relaciones horizontales 17. Estimula los logros de los	<b>36,66%</b>	<b>11</b>	8. El/la docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo a los planes curriculares de cada IE (Inicial y Primaria) y respeta el número de horas establecido 9. El/la docente adecúa o cambia su forma o método de enseñanza si es necesario en función de las necesidades e intereses de los estudiantes. 10. El/la docente dosifica el tiempo para guiar las actividades y lograr aprendizajes en las estudiantes. 11. Se nota que el/la docente planifica o prepara sus clases dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a lo planificado en el curso. 12. El/la docente escucha y dialoga con atención a los	

	estudiantes 18. Da oportunidad a los que no logran			estudiantes, en el momento oportuno y de manera equitativa, de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje. 13. El/la docente emplea su hora para que las estudiantes aprendan 14. El/la docente evalúa de manera formativa (identificando logros y dificultades) y/o sumativa (poniendo nota) a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje. 15. El/la docente reconoce el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva (mediante palabras o gestos motivadores). 16. El/la docente promueve relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía. 17. El/la docente estimula los logros de los estudiantes 18. Los docentes dan oportunidad a los que no logran aprobar las evaluaciones	
- Asegura un entorno ordenado	19. Cuida su imagen profesional 20. Coordina con sus colegas 21. Participa en capacitaciones 22. Se preocupa por el orden 23. Se interesa por la disciplina 24. Da charlas de sensibilización 25. Interviene en la solución de conflictos 26. Se relaciona con cordialidad con los estudiantes 27. Mantiene relación amigable con sus colegas 28. Participa en reuniones con padres 29. Organiza talleres de tutoría 30. Promueve orden y limpieza en la Institución	<b>40%</b>	<b>12</b>	19. El/la docente cuida su imagen profesional en el aula o la IE al interactuar con sus colegas y con los estudiantes. 20. El/la docente coordina con sus colegas para planificar el aprendizaje y otras actividades relacionadas con las estudiantes 21. Noto que el/la docente participa en estudios o capacitaciones para mejorar su profesionalismo 22. El/la docente se preocupa por la comodidad y orden en el aula para lograr su sesión 23. El/la docente se interesa en la disciplina en el salón 24. El/la docente da charlas de sensibilización sobre el buen comportamiento dentro y fuera del salón 25. El/la docente interviene en la solución de conflictos que se generan en el aula 26. El/la docente se relaciona con cordialidad con los estudiantes 27. Los docentes mantienen relación amigable con sus colegas	



				28. El/la docente participa de reuniones con padres de familia 29. El/la docente organiza talleres de tutoría 30. El/la Promueve orden y limpieza en la Institución	
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>30</b>		

### MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE 02: Gestión Escolar

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	Nro. ITEMS	ITEMS/REACTIVOS	VALORACIÓN
Progreso Anual de los Aprendizajes de los estudiantes de la IE	31. Cuenta con Carpeta Pedagógica 32. Se deja entender sus clases 33. Usa estrategias metodológicas diversas 34. Evalúa de forma permanente 35. Muestra los resultados de la evaluación a los estudiantes 36. Realiza retroalimentación	<b>30%</b>	<b>06</b>	31. El/la docente cuenta con su carpeta Pedagógica del área y grado 32. El/la docente se deja entender sus clases durante toda la sesión de aprendizaje 33. El/la docente usa estrategias metodológicas diversas en las áreas curriculares 34. El/la docente evalúa de forma permanente a sus estudiantes 35. El/la docente muestra los resultados de las evaluaciones a los estudiantes 36. El/la docente realiza retroalimentación cuando no se logra con los propósitos de la sesión	5 Todos. 4 Muchos. 3 Algunos. 2 Uno que otro. 1 Ninguno.
Cumplimiento de la calendarización planificada	37. Elabora y difunde la calendarización 38. Da seguimiento al cumplimiento de la calendarización 39. Da seguimiento a la puntualidad de los estudiantes 40. Asiste con regularidad	<b>35%</b>	<b>07</b>	37. El/la docente elabora y difunde la calendarización de la Institución Educativa 38. El/la docente da seguimiento al cumplimiento de la calendarización escolar 39. El/la docente da seguimiento a la puntualidad del estudiante 40. El/la docente asiste con regularidad a sus sesiones de clases	

	41. Cumple con el horario 42. Recupera las clases perdidas 43. Evita perdida de clases			41. El/la docente cumple con el horario de clases entrada y salida 42. El/la docente recupera las clases perdidas por algún percance 43. El/la docente participa de reuniones en horas de clase	
Clima institucional	44. Conoce las normas de convivencia 45. Participa en la elaboración de normas de convivencia 46. Difunde las normas de convivencia 47. Promueve su cumplimiento de las normas de convivencia 48. Realiza atención oportuna a situaciones de violencia 49. Realiza acciones de tutoría 50. Desarrolla horas de tutoría	<b>35%</b>	<b>07</b>	44. El/la docente conoce las normas de convivencia en aula e IE 45. El/la docente participa en la elaboración de las normas de convivencia 46. El/la docente difunde las normas de convivencia de la institución 47. El/la docente promueve el cumplimiento de las normas de convivencia 48. El/la docente realiza atención oportuna a situaciones de violencia escolar de acuerdo con los protocolos 49. El/la docente realiza acciones de tutoría y orientación educativa permanente para una adecuada formación integral de los estudiantes 50. El/la docente desarrolla las horas de tutoría como encuentros abordando temas que propongan los estudiantes.	
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>20</b>		

## CUESTIONARIO PARA LOS ESTUDIANTES

### Distinguida estudiante:

El presente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación (tesis) que tiene como finalidad recoger información sobre **“Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar en beneficio de los estudiantes del 4° grado de Secundaria de la I.E. “Aurora Inés Tejada” Abancay, 2018”** Su participación voluntaria es fundamental debiendo responder a cada afirmación con la mayor sinceridad, objetividad y veracidad posible.

Coloque una (X) en el recuadro correspondiente de acuerdo a los siguientes enunciados:

1	2	3	4	5
Ninguno	Uno que otro	Algunos	Muchos	Todos

Nro.	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	El/la docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas					
2	El/la docente tiene buena expectativa del logro de aprendizaje de sus estudiantes					
3	El/la docente establece metas, logros y objetivos de aprendizaje con la participación de las estudiantes					
4	El/la docente plantea retos de aprendizaje a sus estudiantes					
5	El/la docente recoge saberes previos de sus estudiantes para generar nuevos aprendizajes					
6	El/la docente utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión					
7	El/la docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades					
8	El/la docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo a los planes curriculares de cada IE (Inicial y Primaria) y respeta el número de horas establecido					
9	El/la docente adecúa o cambia su forma o método de enseñanza si es necesario en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.					
10	El/la docente dosifica el tiempo para guiar las actividades y lograr aprendizajes en las estudiantes.					
11	Se nota que el/la docente planifica o prepara sus clases dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a lo planificado en el curso.					
12	El/la docente escucha y dialoga con atención a los estudiantes, en el momento oportuno y de manera equitativa, de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje.					
13	El/la docente emplea su hora para que las estudiantes aprendan					
14	El/la docente evalúa de manera formativa (identificando logros y dificultades) y/o sumativa (poniendo nota) a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje.					
15	El/la docente reconoce el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva (mediante palabras o gestos motivadores).					
16	El/la docente promueve relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía.					
17	El/la docente estimula los logros de los estudiantes					
18	Los docentes dan oportunidad a los que no logran aprobar las evaluaciones					
19	El/la docente cuida su imagen profesional en el aula o la IE al interactuar con sus colegas y con los estudiantes.					
20	El/la docente coordina con sus colegas para planificar el aprendizaje y otras actividades					

	relacionadas con las estudiantes					
21	Noto que el/la docente participa en estudios o capacitaciones para mejorar su profesionalismo					
22	El/la docente se preocupa por la comodidad y orden en el aula para lograr su sesión					
23	El/la docente se interesa en la disciplina en el salón					
24	El/la docente da charlas de sensibilización sobre el buen comportamiento dentro y fuera del salón					
25	El/la docente interviene en la solución de conflictos que se generan en el aula					
26	El/la docente se relaciona con cordialidad con los estudiantes					
27	Los docentes mantienen relación amigable con sus colegas					
28	El/la docente participa de reuniones con padres de familia					
29	El/la docente organiza talleres de tutoría					
30	El/la Promueve orden y limpieza en la Institución					
31	El/la docente cuenta con su carpeta Pedagógica del área y grado					
32	El/la docente se deja entender sus clases durante toda la sesión de aprendizaje					
33	El/la docente usa estrategias metodológicas diversas en las áreas curriculares					
34	El/la docente evalúa de forma permanente a sus estudiantes					
35	El/la docente muestra los resultados de las evaluaciones a los estudiantes					
36	El/la docente realiza retroalimentación cuando no se logra con los propósitos de la sesión					
37	El/la docente elabora y difunde la calendarización de la Institución Educativa					
38	El/la docente da seguimiento al cumplimiento de la calendarización escolar					
39	El/la docente da seguimiento a la puntualidad del estudiante					
40	El/la docente asiste con regularidad a sus sesiones de clases					
41	El/la docente cumple con el horario de clases entrada y salida					
42	El/la docente recupera las clases perdidas por algún percance					
43	El/la docente participa de reuniones en horas de clase					
44	El/la docente conoce las normas de convivencia en aula e IE					
45	El/la docente participa en la elaboración de las normas de convivencia					
46	El/la docente difunde las normas de convivencia de la institución					
47	El/la docente promueve el cumplimiento de las normas de convivencia					
48	El/la docente realiza atención oportuna a situaciones de violencia escolar de acuerdo con los protocolos					
49	El/la docente realiza acciones de tutoría y orientación educativa permanente para una adecuada formación integral de los estudiantes					
50	El/la docente desarrolla las horas de tutoría como encuentros abordando temas que propongan los estudiantes.					

***Gracias por su colaboración***

***DURANTE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA***





**IE "AURORA INÉS TEJADA" 4° "B" FINALIZANDO LA ENCUESTA**





**DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE APURÍMAC**  
**UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE ABANCAY**  
**“AUSORA INÉS TEJADA”**  
**“AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL”**



**EL DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA “AURORA INES TEJADA”**

**NIVEL SECUNDARIO DE ABANCAY; Otorga la presente:**

## **CONSTANCIA**

Que, el Señor profesor Alex TEVES CCANRE ha realizado estudio de una investigación científica titulada El Liderazgo Pedagógico y la Gestión Escolar en beneficio de los estudiantes del 4° Grado de Secundaria de la IE “Aurora Inés Tejada” Abancay, 2018. Así mismo se constató haber realizado la aplicación de la encuesta a los estudiantes del cuarto grado secciones A, B, C, D. investigación con motivo de obtener el grado de Maestría en la UCV.

Se otorga la presente Constancia a petición verbal del interesado

Abancay, 26 de junio del 2018.





"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Abancay diciembre del 2017

CARTA SN. 2017

Señor (a):

Mg.

DR. CIRILO HUAMAN ALBITES

Docente de la Escuela de Post Grado UCV - Trujillo

Asunto: SOLICITO OPINION PARA VALIDACION DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Me es grato dirigirme a Ud. para saludarlo cordialmente y a su vez solicitar su participación como experto en la validación de los instrumentos a utilizar en el proyecto de tesis: "El Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar en beneficio de los estudiantes del 4° grado de Secundaria de la IE "Aurora Inés Tejada" Abancay, 2018" conocedor de su trayectoria profesional y solvencia académica en la materia; tenga a bien revisar los documentos adjuntos.

Se adjunta:

Ficha de validación del instrumento

Matriz de consistencia.

Matriz de operacionalización de variables.

Matriz de instrumentos de recolección de datos.

Instrumentos.

Seguro de contar con su valioso aporte académico que enriquecerá este proceso de investigación, hago extensivo mi más sincero saludo y gratitud.

Atentamente,



ALEX TEVES CCANRE





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN  
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**I. DATOS GENERALES**

Título Del Trabajo De Investigación: "El Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar en beneficio de los estudiantes del 4° grado de Secundaria de la IE "Aurora Inés Tejada" Abancay, 2018"

1.1 NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: Cuestionario dirigido a los estudiantes.

1.2 INVESTIGADOR: BACH. ALEX TEVES CCANRE

CUMPLIMIENTO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
Forma	1 REDACCIÓN	Los indicadores a items están redactados considerando los elementos necesarios					✓
	2 CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					✓
	3 SUBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.					✓
Contenido	4 ACTUALIDAD	Es adecuado al estado de la ciencia y la tecnología					✓
	5 EFICIENCIA	Los items son adecuados en cantidad y calidad					✓
	6 INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma precisa las variables de investigación					✓
Estructura	7 ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					✓
	8 CONSISTENCIA	Se basa en aspectos técnicos pertinentes de la investigación educativa					✓
	9 COHERENCIA	Existe coherencia entre los items, indicadores, dimensiones y variables					✓
	10 METODOLOGÍA	La estrategia responde al problema del diagnóstico.					✓

**II. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:**

..... *Mejorar la redacción de algunos ítems* .....

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

**IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación  
Debe corregirse



93/10  
*[Firma]*  
Dr. César Manuel Alvarado  
Vicerrector de Postgrado

Mi. y Dr. *César Manuel Alvarado*  
DNI: 25 810 286  
N° de Celular 965 447 86

## PLANTILLA PARA ANALISIS DE DATOS

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO																																																											
VARIABLE 1: Liderazgo Pedagógico																														VARIABLE 2 : Gestión Escolar																													
DIMENSION 1										DIMENSION 2										DIMENSION 3										DIMENSION 1										DIMENSION 2										DIMENSION 3									
Establece metas y expectativas										Planifica coordina y evalua el aprendizaje										Asegura un entorno ordenado										Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes										Cumplimiento de la calendarización										Clima institucional favorable									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50										
1	4	5	4	4	4	4	3	5	3	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4													
2	4	4	5	3	4	2	3	4	4	3	5	4	1	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	5	3	5	5	4	4	2	4	5	3	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4									
3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4										
4	3	1	4	4	3	1	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	1	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	1	4	4	1	5	4	1	5	5	4	5										
5	2	2	4	4	2	3	2	2	4	4	4	4	2	2	2	4	2	1	4	4	4	2	2	4	4	2	4	3	5	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4											
6	2	2	5	5	2	3	2	2	3	5	4	4	3	4	2	4	2	1	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	1	1	1	3	3	4	4	4	4	3									
7	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	1	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5										
8	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4												
9	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	5	1	3	5	2	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	3	2	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4										
10	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	1	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5											
11	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4											
12	4	4	5	5	3	5	5	4	2	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	3	3	4	5	5	3	4	5	5	4	4	3	5	5									
13	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	1	4	3	4	4	5	3	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4									
14	5	5	4	4	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5										
15	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	2	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5										
16	3	4	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5									
17	2	4	4	2	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4									
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5										
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4										
20	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3	1	3	3	3	3	1	2	3	4	3	2	2	3	3	4	4	4	3	4	2	3	2	4	4	4	4	3	5	1	1	3	4	4	1	3	3	5										
21	4	4	5	3	4	4	5	2	4	3	5	3	3	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	1	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5										
22	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4										
23	5	4	4	4	2	2	3	4	4	4	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4										
24	4	5	4	4	5	4	3	4	3	3	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5										
25	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	5	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3											
26	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4									
27	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	2	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	3	5	3	2	4	5	5	5	5	5	5									





84	4	4	3	3	5	3	4	5	4	4	5	4	1	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	4	5	3	2	2		3		5		4		3		1		3	3	3	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	4	3						
85	3	3	4	4	3	4	4	3	5	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	5	5	2	5	4	2	2	2	2	2	2		2		2		1		1		1		1	2	2	1	1	5	5	2	1	2	2	1	2	1	1						
86	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3		3		4		3		4		4		3	2	2	3	3	3	2	5	4	3	4	4	3	3	3					
87	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4		5		4		4		5		5		4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
88	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	2	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5		5		4		4		4		4		5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5						
89	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4		4		4		4		4		4		4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
90	3	3	5	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	5	3	3	3	5	4	4	4		4		3		3		3		4		3	4	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4						
91	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	5	3	4	4	3	2	3	1	4	3	3	4	3	4	3	4	5	4	3	2		3		4		3		2		5		5	2	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3	2	4	5						
92	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5		4		4		4		1		4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4				